



L' **ARCHICUBE**

10 • MAI 2011

*Quel mécénat pour l'enseignement supérieur
et la recherche ?*

La création de la banque d'épreuves littéraires

Revue de l'Association des anciens élèves, élèves et amis de l'École normale supérieure

SOMMAIRE

Éditorial, *Jean-Claude Lehmann* 5

LE DOSSIER : QUEL MÉCÉNAT POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE ?

Le mécénat à l'École 13

Amis, donateurs, mécènes ?, *Pierre Petitmengin* 13

La levée de fonds à la bibliothèque des Lettres, *Laure Léveillé* 16

La Fondation de l'École normale supérieure 32

Mécènes : qu'est-ce qui les fait courir ?, *Alain Gérard Slama* 35

La Fondation partenariale, *Philippe Meyer* 37

Les autres écoles et instituts 38

La Fondation Mattei Dogan : promouvoir la recherche
en sciences sociales, *Maurice Aymard* 38

L'Institut Pasteur, le mécénat et la philanthropie, *Sylvain Coudon* 40

L'Institut des hautes études scientifiques
et la levée de fonds, *Jean-Pierre Bourguignon* 44

La campagne pour l'École polytechnique : stratégie, ambition
et méthode, *Marie-Stéphane Maradeix* 52

La Fondation des industries minérales, minières et métallurgiques
et son apport à l'École des mines, *Jacques Lévy* 58

Philanthropie et vision du monde 62

Prendre le don au sérieux, *Frédéric Worms* 62

Philanthropie et religion, *Jérôme Kohler* 66

Philanthropie et justice sociale, *Gérard Toulouse* 72

Les nouveaux philanthropes, *Françoise Brissard* 73

Le social business, un outil de lutte contre la pauvreté, *Arnaud Riegert* 79

Les fondations 89

La vision d'un économiste, *Frédéric Cherbonnier* 89

L'Archicube n° 10, mai 2011 3



La saga des nouvelles fondations dans le domaine de la recherche et de l'enseignement supérieur, <i>Michèle Hannyoy</i>	97
Le Centre français des fondations, <i>Béatrice de Durfort</i>	108
Une famille liée à l'École, une histoire, des fondations, <i>Anne Postel-Vinay</i>	111
Quel rôle pour les fondations familiales en Europe ? L'exemple de la Fondation Hippocrène, <i>Michèle Guyot-Rose</i>	115
Femmes et philanthropie : « la force créatrice de l'idéal », <i>Gérard Toulouse</i>	120
La Fondation Beija Flor, <i>Henryane de Chaponnay</i>	122
Le modèle américain en question	125
The French American Charitable Trust, <i>Juliette Feeney-Timsit</i>	125
Reid Hall : philanthropie, culture, enseignement supérieur, <i>Danielle Haase-Dubosc</i>	128
Le mécénat aux États-Unis, <i>Paul Lazarow</i>	132
Collecteur de fonds, un métier d'avenir et de passion, <i>Christine Quentin</i>	137
L'Association française des <i>Fundraisers</i> , <i>Yaele Aferiat</i>	142

LA VIE DE L'ÉCOLE

La création de la banque d'épreuves littéraires (BEL) : quelques éléments factuels, <i>Estelle Oudot</i>	149
--	-----

CARRIÈRES

Devenir enseignant, <i>Gérard Abensour</i> et <i>François Bouvier</i>	157
---	-----

LES NORMALIENS PUBLIENT

<i>Jean-Thomas Nordmann</i>	163
<i>Étienne Guyon</i>	174
<i>Wladimir Mercouroff</i>	175
<i>Lucie Marignac</i>	179

ULMI & ORBI

L'association Frateli, <i>Françoise Brissard</i>	191
De TalENS à PESU, <i>Françoise Brissard</i>	191
Le bicentenaire de l'École de Pise, <i>Martine Bismut</i>	194
Des norm...italiens, <i>Martine Bismut</i>	195
Courrier des lecteurs, <i>Guy Lecuyot</i>	207

ÉDITORIAL



Jean-Claude Lehmann (1959 s)
*Président de l'a-Ulm, Association des anciens élèves,
élèves et amis de l'École normale supérieure*

Pendant quelques semaines, l'École s'est trouvée au cœur de polémiques largement médiatisées à propos de l'attribution de salles de réunions demandées par un groupe d'élèves. Une plainte conduisant à un arrêt du tribunal administratif, puis son annulation par le Conseil d'État, illustrent la passion qui a régné autour de cette question. Le Conseil d'administration de l'Association, sans entrer dans un débat sur le fond des thèses soutenues par les uns et les autres, s'est prononcé sur quelques principes lors de sa séance du 29 janvier 2011. En voici l'essentiel : tant qu'il s'agit de réunions entre élèves, auxquelles ceux-ci souhaitent inviter une ou quelques personnalités avec lesquelles ils veulent discuter, toutes les facilités doivent leur être accordées. En revanche, s'il s'agit de réunions publiques, celles-ci doivent répondre à la vocation de l'École qui est d'être un lieu de formation, mais aussi de débats de toutes natures. Ceci ouvre de nombreuses possibilités, mais exclut en principe des réunions qui soient strictement partisans (sans que ce terme soit en lui-même de nature péjorative), ou qui ne relèvent que de la publicité en faveur d'une cause. Il y a à Paris d'autres lieux pour cela. En outre l'École n'a pas à être prise en otage par une opinion ou une autre, ni à en cautionner aucune.

J'ajouterai ici un commentaire personnel : la question se posant essentiellement à l'occasion de prises de positions politiques, il est important de rappeler que la réflexion politique a toute sa place dans la démarche des élèves de l'École. Nous avons assez souvent évoqué la nécessité de permettre aux élèves de s'ouvrir aux problèmes de notre monde. C'est pourquoi il est naturel et même souhaitable qu'ils développent leurs propres réflexions sur tous les thèmes d'actualité. J'y mettrais cependant deux limites. La première est celle évoquée ci-dessus concernant les réunions publiques. La seconde, plus importante encore pour moi, est que l'École soit un véritable lieu de débat, donc de tolérance, d'écoute de l'autre et de respect de toutes les opinions. Ce



qui est inacceptable à mes yeux est le terrorisme intellectuel qui, soit tend à empêcher toute idée « non conforme » de s'exprimer, soit se traduit par l'invective... ou pire encore le ricanement. Que des affiches soient arrachées, que des réunions théâtrales soient perturbées, que des tracts soient méprisants ou injurieux, que des pressions soient exercées pour faire signer des pétitions, cela n'est pas digne de l'École. *Les idées s'enrichissent et même s'affirment par le débat. Elles se dévalorisent par l'intolérance.* Il m'est arrivé de m'opposer à des prises de position, alors même qu'elles m'inspiraient une certaine sympathie, du seul fait qu'elles m'apparaissaient vouloir s'imposer avec intolérance. Se battre pour ses idées est révélateur d'un véritable caractère, au meilleur sens du terme. Tenter de les imposer par la force ou de faire taire ceux qui n'ont pas les mêmes... L'histoire nous a trop souvent montré à quelles extrémités cela pouvait conduire.

Mais revenons à ce numéro 10 de *L'Archicube*. Il est consacré au mécénat pour l'enseignement supérieur et la recherche, sujet devenu récemment d'une grande actualité en France, alors même qu'il est largement développé, et depuis longtemps, dans les pays anglo-saxons. Il faut cependant souligner l'ambiguïté qui existe parfois ici entre mécénat privé, le plus fréquent dans le monde anglo-saxon, et mécénat d'entreprise, qui a également sa place mais répond à des motivations différentes. Le rôle des associations d'anciens élèves est souvent décisif dans la levée de fonds. L'a-Ulm, qui regroupe en outre des « amis » s'intéressant à la vie de l'esprit dont l'épanouissement est la raison d'être de l'École, peut naturellement jouer un rôle. Elle l'a déjà montré en aidant la Bibliothèque à trouver des personnes prêtes à l'aider financièrement. Ce n'est cependant que dans le cadre d'une politique ambitieuse, ainsi que d'un engagement clair de l'établissement, que l'Association peut éventuellement mobiliser son réseau d'anciens et d'amis. Nous aurons évidemment l'occasion d'en reparler.

LE DOSSIER

QUEL MÉCÉNAT
POUR L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET LA RECHERCHE ?

LE MÉCÉNAT À L'ÉCOLE

Amis, donateurs, mécènes ?, *Pierre Petitmengin*
La levée de fonds à la bibliothèque des Lettres, *Laure Léveillé*
La Fondation de l'École normale supérieure
Mécènes, qu'est-ce qui les fait courir ?, *Alain Gérard Slama*
La Fondation partenariale Philippe Meyer

LES AUTRES ÉCOLES ET INSTITUTS

La Fondation Mattei Dogan : promouvoir la recherche en sciences sociales,
Maurice Aymard
L'Institut Pasteur, le mécénat et la philanthropie, *Sylvain Coudon*
L'Institut des hautes études scientifiques
et la levée de fonds, *Jean-Pierre Bourguignon*
La campagne pour l'École polytechnique :
stratégie, ambition et méthode, *Marie-Stéphane Maradeix*
La Fondation des industries minérales, minières et métallurgiques
et son apport à l'École des mines, *Jacques Lévy*



PHILANTHROPIE ET VISION DU MONDE

Prendre le don au sérieux, *Frédéric Worms*

Philanthropie et religion, *Jérôme Kohler*

Philanthropie et justice sociale, *Gérard Toulouse*

Les nouveaux philanthropes, *Françoise Brissard*

Le *social business*, un outil de lutte contre la pauvreté, *Arnaud Riegert*

LES FONDATIONS

La vision d'un économiste, *Frédéric Cherbonnier*

La saga des nouvelles fondations dans le domaine de la recherche et de
l'enseignement supérieur, *Michèle Hannoyer*

Le Centre français des fondations, *Béatrice de Durfort*

Une famille liée à l'École, une histoire, des fondations, *Anne Postel-Vinay*

Quel rôle pour les fondations familiales en Europe ? L'exemple de la
Fondation Hippocrène, *Michèle Guyot-Roze*

Femmes et philanthropie : « la force créatrice de l'idéal », *Gérard Toulouse*

La Fondation Beija Flor, *Henryane de Chaponnay*

LE MODÈLE AMÉRICAIN EN QUESTION

The French American Charitable Trust, *Juliette Feeney-Timsit*

Reid Hall : philanthropie, culture, enseignement supérieur, *Danielle
Haase-Dubosc*

Le mécénat aux États-Unis, *Paul Lazarow*

Collecteur de fonds, un métier d'avenir et de passion, *Christine Quentin*

L'Association française des *fundraisers*, *Yaele Aferiat*



Quel chemin peut bien conduire la directrice d'une grande bibliothèque d'enseignement supérieur et de recherche, auteur d'une thèse sur la genèse du service public de lecture français, à l'organisation d'une journée d'étude sur la place des financements privés dans les institutions publiques ? Le texte de synthèse que je propose plus loin cherche à répondre à cette question. Je me réjouis que cette nouvelle livraison de *L'Archicube* puisse en éditer un résultat élargi, et je remercie l'Association d'offrir une seconde vie et de féconds prolongements à la journée du 2 février 2010. On peut la retrouver en ligne sur le site www.diffusion.ens.fr. Je remercie également le comité organisateur et les intervenants, tous cités dans ce numéro, à commencer par le premier artisan de ce projet devenu réalité, notre camarade physicien Gérard Toulouse.

L'enjeu est ici le savoir : comment le chercher, l'élaborer, le transmettre. Ce numéro ne propose pas un modèle économique. Il essaie d'aider à formuler des questions pertinentes lorsque l'on s'intéresse au financement privé du savoir. Il montre notamment qu'une généralisation est impossible : les limites du modèle américain apparaissent immédiatement, dans la confrontation des témoignages qui y font allusion. Par ailleurs, les masses financières concernées diffèrent considérablement selon la taille des institutions : le rêve d'une autonomie permise par la gestion de fonds propres conséquents ne peut être envisagé que pour des organismes relativement modestes. C'est ce que montre l'évocation des cas de l'Institut des hautes études scientifiques, de l'École d'économie de Toulouse, de l'Institut Pasteur et de la Fondation des mines. Il est clair que le rôle de l'État en sort peut-être un peu différent, mais certainement pas effacé. Certains articles rappellent l'évolution quasi quotidienne de la législation du don.

Les amis de l'École interviennent dans une proportion légèrement plus grande que d'habitude : les regards croisés en sont enrichis, les différences de sensibilité apparaissent. Des points de vue sont confrontés : ceux des donateurs comme ceux des bénéficiaires, ceux des historiens, ceux des économistes comme ceux des philo-



Quel mécénat pour l'enseignement supérieur et la recherche ?

sophes. Que tous les contributeurs soient ici remerciés. La philanthropie et le don ne sont pas des choses nouvelles. L'École, bénéficiaire de plusieurs donations, lieu d'origine de l'Institut Pasteur, ancrage de la Fondation de l'École normale supérieure, est bien placée pour le savoir : quelques articles y font allusion. Ce numéro n'est évidemment pas exhaustif. D'autres perspectives sont possibles, d'autres prolongements verront le jour. Son ambition est d'aider à réfléchir sur les conditions dans lesquelles le savoir peut exister, à un moment où ces conditions évoluent.

Lors de cette journée, notre camarade Stéphane Hessel a récité le poème « La jolie rousse ». Il est reproduit partiellement ici. Apollinaire aide sans doute à trouver, dans le massif touffu du don et de la philanthropie, la voie des vraies questions.

Laure Léveillé (1986 L)



LA JOLIE ROUSSE (EXTRAIT)

Me voici devant tous un homme plein de sens
Connaissant la vie et de la mort ce qu'un vivant peut connaître
Ayant éprouvé les douleurs et les joies de l'amour
Ayant su quelquefois imposer ses idées
Connaissant plusieurs langages
Ayant pas mal voyagé
Ayant vu la guerre dans l'Artillerie et l'Infanterie
Blessé à la tête trépané sous le chloroforme
Ayant perdu ses meilleurs amis dans l'effroyable lutte
Je sais d'ancien et de nouveau autant qu'un homme seul pourrait des deux savoir
Et sans m'inquiéter aujourd'hui de cette guerre
Entre nous et pour nous mes amis
Je juge cette longue querelle de la tradition et de l'invention
De l'Ordre et de l'Aventure
Vous dont la bouche est faite à l'image de celle de Dieu
Bouche qui est l'ordre même
Soyez indulgents quand vous nous comparez
À ceux qui furent la perfection de l'ordre
Nous qui quêtions partout l'aventure
Nous ne sommes pas vos ennemis
Nous voulons vous donner de vastes et d'étranges domaines
Où le mystère en fleurs s'offre à qui veut le cueillir
Il y a là des feux nouveaux des couleurs jamais vues
Mille phantasmes impondérables
Auxquels il faut donner de la réalité
Nous voulons explorer la bonté contrée énorme où tout se tait [...]

Guillaume Apollinaire

LE MÉCÉNAT À L'ÉCOLE

AMIS, DONATEURS, MÉCÈNES ?

Pierre Petitmengin (1955 l)

Élève de 1955 à 1959, il a pris le large pendant cinq ans (Suède, Algérie, Allemagne, Italie), puis il est revenu à l'École pour diriger la Bibliothèque, pendant fort longtemps. En 2001, il a rejoint le Centre d'études anciennes, où il initie la jeunesse studieuse aux joies de la paléographie latine.



Depuis les cérémonies qui ont marqué à Dublin le bicentenaire de l'École, je reçois chaque année une élégante brochure, d'une centaine de pages, imprimée en quadrichromie sur papier couché, *Trinity Today. A Publication for Alumni and Friends*. Ce magazine, tiré à des dizaines de milliers d'exemplaires, vise à souder la communauté des anciens élèves du Trinity College de Dublin, en évoquant le passé et le présent de cette prestigieuse institution (qui, rappelons-le, a envoyé à l'École un lecteur d'anglais nommé Samuel Beckett). Les nombreuses pages consacrées aux manifestations scientifiques ou mondaines, en particulier aux réunions d'*alumni* de par le monde, recréent l'atmosphère amicale du temps des études. Le tricentenaire de la *School of Medicine* (1711-2011) est l'occasion d'un « challenge » qu'ouvre un ancien élève singapourien avec un don d'un million d'euros, mais cette générosité exceptionnelle ne doit pas masquer l'aide régulière qu'apporte au collège le *Trinity Annual Fund*, alimenté par les dons d'*alumni* reconnaissants et désireux d'offrir un plus à leur *alma mater* : son but est de financer des projets de taille petite ou moyenne, qui ne sont pas pris en charge par le budget de l'établissement, comme la mise en valeur du patrimoine ou l'aide aux publications lancées par les étudiants.

Cette activité sympathique et relativement efficace (puisque le mécénat apporte près de 5 % du budget global du Collège) a-t-elle un équivalent à l'École ? Dans les années où j'ai été aux affaires (1964-2001), notre maison s'est énormément



développée non par des actions de mécénat, mais grâce à la compréhension et parfois la complicité des pouvoirs publics qui, souvent éclairés par des archicubes bien placés, ont su apprécier et financer des projets vitaux pour l'École, comme la construction des bâtiments du 46 rue d'Ulm (on n'évoquera pas ici les trésors de diplomatie qui furent nécessaires pour obtenir le déménagement d'un dépôt de paveurs de la Ville de Paris !). Si l'on met à part le frémissement qu'a entraîné le Bicentenaire, je ne vois guère que deux initiatives privées en faveur de l'École : la création d'une fondation familiale destinée à honorer la mémoire de l'archicube Jacques Romieu, mort pour la France en 1940 (elle remet chaque année un prix à un élève particulièrement méritant) ; la donation en 1964 du domaine de Foljuif, en forêt de Fontainebleau, par Maurice Martelli-Chautard, destinée à favoriser les enseignements et les recherches en sciences de la nature (on parlait aussi à l'époque d'un immeuble rue de la Paix, dont les revenus auraient assuré l'entretien du domaine...). Des générations d'élèves ont profité de ce havre de paix, où étaient organisés des week-ends d'intégration et des séminaires champêtres.

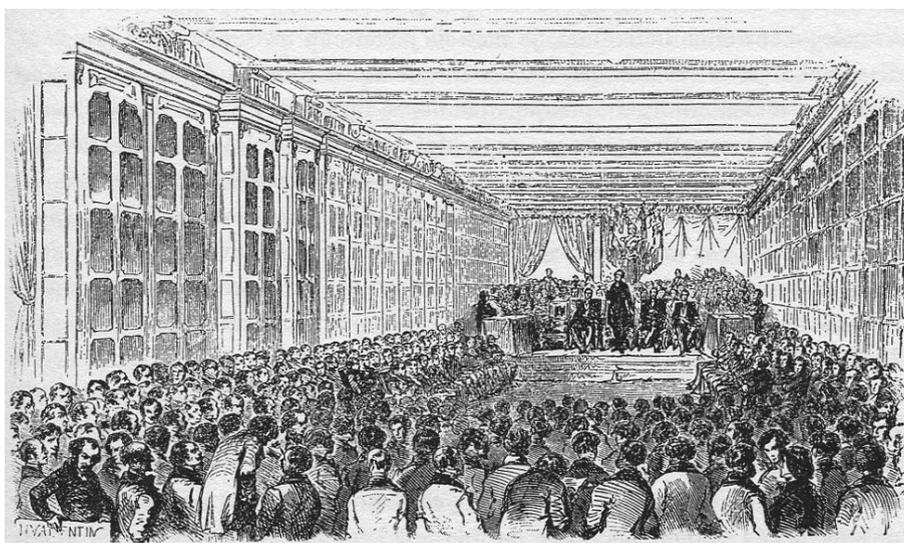
Le tableau devient plus divers si on descend du niveau de l'institution à celui de ses unités « combattantes ». La bibliothèque des Lettres, par exemple, dispose d'un fort capital de sympathie. Les livres qu'elle met libéralement à la disposition d'un public de tout âge, du conscrit au professeur émérite, produisent ce que Goethe a appelé un jour, après une visite à l'université de Göttingen, « des intérêts incalculables » (*unberechenbare Zinsen*). Essayons tout de même d'en dresser un bilan.

Il est arrivé, rarement, à la Bibliothèque de recevoir des dons importants en argent, comme ces 10 000 francs prévus dans le testament d'Émile Brémont, directeur du *Progrès de Lyon*, ou la subvention versée par la Ville de Paris à la Société des amis de l'École pour maintenir dans le Quartier latin quelque 200 livres anciens dont nos voisins, les Pères du Saint-Esprit, souhaitaient se défaire. En revanche les contributions à la campagne *Adopt a book !*, lancée sur un modèle anglo-saxon (cette anglomanie choqua de vigilants défenseurs de la loi Toubon...), ont été plutôt modestes, mais régulières et réconfortantes. La générosité des lecteurs s'est surtout manifestée par des dons d'ouvrages, perpétuels et multiformes (du volume isolé à des bibliothèques entières), qui ont permis de combler les lacunes dues à l'appauvrissement de la Bibliothèque dans les années 1925-1960, de couvrir de nouveaux champs du savoir, et de lancer un florissant réseau d'échanges internationaux grâce aux doubles qui complètent heureusement les publications propres de l'École. Il y avait d'ailleurs des aléas : certaines collections promises de longue date nous ont échappé au dernier moment, ainsi celle de Georges Dumézil, et cela par ma faute : lors d'une réception en l'honneur des donateurs, j'avais voulu montrer combien même les doubles nous étaient utiles, et le Maître en avait conclu que nous les vendions (ce qui, faut-il le préciser, ne fut jamais le cas) ; il fut impossible de le faire changer d'avis : *sic transit...*



Le mécénat proprement dit fait une apparition, timide, à l'occasion du Bicentenaire quand la Fondation Électricité de France prend en charge la restauration des premiers volumes d'une œuvre symbolique, notre *Encyclopédie* de D'Alembert et Diderot, pierre angulaire d'une bibliothèque fille des Lumières. Le relais fut pris, brièvement, par la Fondation de l'École normale, et l'affaire semblait bien mal partie si je n'avais appris par hasard que Christie's France se préparait à exporter les *Leçons professées à l'École normale* en 1856 par une de nos gloires, Henri Sainte-Claire Deville. Je vais voir le document, et l'expert, Paul Querrie (que j'avais rencontré lorsqu'il était bibliothécaire d'Eton College), me confie que le possesseur serait sans doute prêt à en faire don à l'École, ce qui arriva effectivement. Le cours d'*Analyse chimique quantitative* figure aujourd'hui dans notre Réserve sous la cote MS. 221, et le donateur, M. Arnaud de Vitry, nous fit aussi bénéficier de l'aide de la Fondation Échanges et bibliothèques, qui nous permit de restaurer les dix-sept volumes restant de *L'Encyclopédie*, ainsi qu'une partie d'une autre collection fondamentale, le *Recueil des historiens de la France*, une publication qui s'est étalée de 1738 à 1904.

Un tel conte de fées peut-il se reproduire, et qui sait, sur une plus grande échelle ? Je voudrais terminer par une historiette, presque digne de la Légende dorée. Un des collègues fondateurs de l'Université de Londres, le King's College, se trouvait fort à l'étroit dans son siège historique du Strand. Les pouvoirs publics lui attribuèrent au début des années 2000 le bâtiment occupé jadis par le Public Record Office, qui



Inauguration de la Bibliothèque de l'ENS, le 4 novembre 1847, par François Guizot, président du Conseil (actuelle salle 1, dite aussi salle historique de la bibliothèque des Lettres).



venait de déménager à Kew, dans la banlieue de Londres. Apprenant que son collègue avait besoin d'argent pour transformer ces locaux en bibliothèque, un ancien élève, diplômé de géographie, dont personne n'avait entendu parler, vint proposer pour cela une somme de quatre millions de livres, qui impressionna même les détracteurs du projet, et voilà pourquoi la nouvelle bibliothèque, superbe, de KCL porte le nom de Maugham Library. Peut-être qu'un tel bienfaiteur caché sommeille parmi les anciens élèves : s'il se manifeste, l'École acceptera-t-elle qu'il devienne éponyme du bâtiment ou du centre de recherches qu'il aura permis de créer ?

LA LEVÉE DE FONDS À LA BIBLIOTHÈQUE DES LETTRES

Laure Léveillé (1986 L)

Agrégée d'histoire, maître de conférences après une thèse sur l'histoire des bibliothèques (*Les petites bibliothèques de la République : aux origines de la lecture publique parisienne des années 1870 aux années 1930*), elle a été directrice de la bibliothèque d'Ulm-Lettres et sciences humaines jusqu'en 2010. Elle est actuellement directrice des réseaux et partenariats documentaires au Collège de France.

Mes fonctions à la direction de la bibliothèque de l'École ont été pour moi l'occasion de découvrir l'importance du mécénat et de la philanthropie, dont j'étais au départ assez éloignée. Ce sont les problèmes récents rencontrés dans l'exercice de mon travail qui m'ont amenée à organiser une journée d'étude sur ce thème, journée dont ce numéro de *L'Archicube* permet de prolonger la réflexion. Au moment de quitter mon poste à l'ENS, c'est la toute petite histoire de cette bibliothèque que je souhaite raconter à ses lecteurs attentifs et assidus, qui sont aussi la grande majorité des lecteurs de *L'Archicube*.

La stagnation, voire la baisse, des subventions d'origine publique

Vous faire part de cette expérience, c'est relever au premier chef l'évolution qui m'aura le plus frappée dans l'exercice de mes missions à l'échelle d'une décennie : comme la plupart des directeurs de bibliothèques universitaires, l'équipe et moi-même nous sommes trouvées confrontées à la stagnation, voire à la baisse, des subventions d'origine publique pour des missions documentaires qui, par nature, ne peuvent rapporter, ni *a fortiori* être à l'équilibre, comme il est désormais exigé des activités du secteur dit concurrentiel. À l'ENS, c'est le cas de l'hébergement et de la restauration ; c'est aussi le nouveau statut des éditions rue d'Ulm. Dans ce secteur concurrentiel, les recettes propres de l'activité sont censées couvrir les dépenses de l'exercice annuel, charges salariales en partie incluses. Si les missions documentaires ne ressortissent pas de ce secteur, il leur est toutefois demandé de veiller désormais davantage à leurs propres recettes en les diversifiant.



Quelques termes méritent d'emblée une précision : la baisse, lorsqu'elle n'est pas visible en valeur absolue (comme ce fut le cas en 2007 par exemple) est à entendre en euros constants et eu égard à la croissance annuelle rapide du coût des abonnements, celui des ressources électroniques notamment. Ajoutons-y les effets secondaires de la loi sur le droit de prêt : depuis août 2004, les remises consenties par les fournisseurs aux bibliothèques sont plafonnées à 9 % alors que les marchés de livres à l'ENS, par exemple, pouvaient offrir auparavant des taux de 20 ou 25 %, voire jusqu'à 30 % de remise sur les acquisitions françaises à la fin des années 1990. Ainsi, même lorsque l'État et l'ENS consentent des efforts budgétaires pour maintenir les crédits documentaires, le pouvoir d'achat des bibliothèques est en baisse constante pour le chapitre majeur que représentent les achats d'ouvrages et les abonnements périodiques. On voit bien comment le souci de préserver le niveau « Recherche » des fonds et de ne pas créer d'irréparables lacunes dans les collections, aboutit mécaniquement à diminuer les autres postes de dépenses, à commencer par les dépenses de reliure et conservation, notoirement insuffisantes pour entretenir et valoriser le patrimoine de l'École. Quant aux dépenses d'investissement et de personnel pour la modernisation de l'outil bibliographique, elles suivent le plus souvent d'autres circuits mais entrent, comme nous le verrons, dans une étonnante concurrence avec les dépenses du fonctionnement courant, dont font partie les acquisitions documentaires.

Les recettes de la Bibliothèque

Il nous faut en outre expliciter, dans le cas précis de l'ENS, l'expression « subventions d'origine publique » que nous avons préférée à celle de « subventions publiques ». Depuis les débuts de la contractualisation à l'ENS et jusqu'au contrat 2006-2009, les recettes du budget de la Bibliothèque générale se sont *grosso modo* composées comme suit :

- un premier crédit attribué par l'État et fléché « Documentation » sur des projets explicites de modernisation (informatisation, rétroconversion, etc.), dans les années 2000, environ 225 k€ par an sur quatre ans ;
- un second type de crédit attribué par l'État, sous la forme d'un Plan pluriformation (PPF) porté par le directeur adjoint Lettres et destiné au développement des acquisitions (notamment électroniques), environ 175 k€ par an sur quatre ans ;
- soit au total 400 k€ par an fléchés par l'État pour moderniser l'outil et développer les collections, en priorité numériques. Ces ressources sont rigoureusement des subventions publiques destinées à la documentation.

Le budget total ayant avoisiné 1,2 million d'euros en 2003, puis 1 million en 2007, 1,4 million en 2010, on voit clairement que *la part des subventions publiques fléchées dans les contrats successifs s'élevait seulement à un tiers des besoins en moyenne.*



Équation simple : l'École devait alors compléter le budget de sa Bibliothèque générale à hauteur de 600 k€ en moyenne. C'est ce qu'on a longtemps appelé en interne la « subvention d'équilibre », puisée pour partie dans les autres dotations publiques de l'établissement, notamment la fameuse DGF ou dotation globale de fonctionnement, et pour le reste dans les ressources propres dégagées par l'ENS (hébergement et restauration). D'où un total de « subventions d'origine publique » alloué à la documentation supérieur à la seule subvention publique fléchée vers la documentation *stricto sensu* ; la part exacte de l'argent public ayant transité par l'École et venant abonder *in fine* le budget documentaire est difficile à évaluer car elle dépend des arbitrages annuels de la Direction et du conseil d'administration ainsi que de l'apport, chaque année, de ressources propres. Elle constitue en tout cas enjeu des arbitrages directoriaux, annoncés dans une lettre de cadrage et discutés lors d'entretiens bilatéraux avec les directeurs d'unités budgétaires, ordonnateurs délégués de la Direction.

Notons en effet que *l'État n'a jamais doté directement les bibliothèques de l'ENS d'une subvention de fonctionnement courant* comme il le faisait pour les bibliothèques universitaires. Le budget des BU était, jusqu'à la loi LRU (liberté et responsabilités des universités), composé d'une subvention quadriennale pour les projets de modernisation, comme à l'ENS, et d'une dotation normée pour le fonctionnement (environ 500 à 800 k€ par an en moyenne pour des bibliothèques de taille comparable à celles de l'ENS mais destinées souvent à un public étudiant potentiel plus nombreux). En résumé, l'ENS devait assurer, selon ses propres arbitrages budgétaires et sur les ressources, publiques ou propres, dont elle disposait, l'équivalent de la dotation normée de fonctionnement assurée par l'État pour les bibliothèques universitaires. Au gré des arbitrages internes à l'École, le total du financement d'origine publique excédait donc régulièrement les subventions publiques accordées directement à la Bibliothèque. Notons que, dans cette configuration originale, partagée par les autres ENS, *l'École gardait une relative autonomie – avant l'heure – dans l'élaboration et l'affirmation de sa politique documentaire.*

Quelques données à ajouter au tableau

La loi LRU et l'accès de l'ENS aux responsabilités et compétences élargies en janvier 2010 changent de nouveau la donne. Le contrat 2010-2013 ne flèche plus les crédits dans le détail vers les missions diverses et variées de l'École : il incombe donc à cette dernière d'arbitrer sur la répartition des subventions selon les projets prioritaires qu'elle s'est fixés. Or le décalage entre l'ambition des projets et la réalité de la dotation – pourtant en augmentation de 700 k€, ce qui est remarquable dans le contexte – augure de difficultés réelles dans l'allocation des ressources et la hiérarchisation des besoins. Mais c'est là une autre page de l'histoire de l'École, à peine entamée, sur laquelle personne ne peut encore se prononcer.



Restons dans les années 2000 qui nous occupent : l'ENS doit donc, annuellement, compléter les 400 k€ alloués par l'État à sa Bibliothèque générale au titre des projets de modernisation des outils et des collections. Cet exercice n'est pas une mince affaire. Quelques années plus fastes voient des compléments bienvenus à la dotation quadriennale : la région Île-de-France peut accorder des financements, mais ce sont aussi des financements sur projet, pour la modernisation des outils – même combat donc que l'allocation d'État – et pour l'immobilier. Ainsi l'extension de 2000 m² conçue pour les espaces documentaires dans le Nouvel Immeuble Rataud au 45 rue d'Ulm a-t-elle été entièrement financée par la région qui était aussi maître d'ouvrage. Notons au passage que, dans ce cas, la complétude du financement se paie du dessaisissement de la maîtrise d'ouvrage, ce qui empêche l'établissement destinataire et usager du bâtiment de peser autant qu'il le souhaiterait sur la conception comme sur les choix logistiques et esthétiques. Si l'on ajoute que l'État peut rarement prévoir les conséquences budgétaires en termes de viabilisation et de fonctionnement ultérieurs des locaux, on a le tableau quasi complet des difficultés récurrentes. C'est là aussi une autre histoire, bien connue des institutions. Retenons *qu'en aucun cas les collectivités territoriales n'aident à financer le fonctionnement courant*, soit, dans l'univers qui nous intéresse, l'acquisition et l'équipement des collections, le suivi des abonnements, les opérations de conservation préventive et curative, l'achat des fournitures et petits mobiliers de bibliothèque, les missions et formations des agents, les événements et autres manifestations culturelles et scientifiques organisés dans les bibliothèques pour valoriser les fonds, etc. Elles ne financent pas davantage les besoins en personnels ; depuis la fin des années 1990, l'École exploite les supports vacants ou ses ressources propres pour rémunérer l'emploi de renforts dans un contexte de sous-effectif titulaire notoire.

Paradoxe ou aporie ?

La crise des frais de bibliothèques à l'automne 2006 voit l'ENS confrontée à ce paradoxe ou cette aporie : comment continuer à financer le fonctionnement courant de la Bibliothèque, en l'absence de dotation normée (type BU) et lorsque le financement sur projet devient la règle, qu'il s'agisse des bailleurs de fonds publics ou des financeurs privés ?

La mission conjointe de l'Inspection générale des finances (IGF) et de l'inspection générale de l'Éducation nationale et de la Recherche (IGAENR), conduite courant 2006, émet de fortes recommandations concernant le budget de l'École en général et celui des bibliothèques en particulier : elle s'étonne du nombre important de contractuels rémunérés sur ressources propres – nombre qui est à rapporter au sous-effectif patent, alors contemporain de l'extension immobilière du NIR et aujourd'hui



reconnu officiellement par l'inspection générale des Bibliothèques dans son rapport 2010. L'IGF s'étonne aussi de ce que les bibliothèques ne dégagent par elles-mêmes presque aucune ressource propre, pas même celle, habituelle dans les BU et adoptée par les autres ENS, des droits d'inscription. Elle note la part, jugée faible, des dons en argent mais ne prend pas en compte l'équivalent monétaire des dons en nature que sont les dons de livres, pas plus que les publications acquises en échange des doubles et des ouvrages publiés par les éditions Rue d'Ulm auprès de quelque 330 échangeurs institutionnels sur trois continents. Elle déplore enfin que la DGF de l'établissement, dotation générale de fonctionnement, soit utilisée à des fins autres que la viabilisation des locaux et le fonctionnement administratif courant auxquels elle est normalement – dit-elle – destinée. À ce stade du diagnostic, il convient malgré tout de rappeler que les dépenses d'achats documentaires s'effectuent bien sur des crédits de fonctionnement, comme toutes les autres fournitures courantes acquises par un établissement du type de l'ENS. Cependant, la fameuse DGF est alors insuffisante pour couvrir toutes les dépenses de fonctionnement de l'ENS surtout si l'on y inclut les dépenses documentaires, d'où, vraisemblablement, le choix de l'interprétation la plus restrictive quant à son usage.

Le nouveau scénario budgétaire se dessine alors pour les bibliothèques : elles ne sont plus censées élarger à la DGF ; elles ne doivent plus compter autant sur les ressources propres de l'ENS (hébergement et restauration) pour recruter des renforts contractuels ; elles ne peuvent espérer compter sur une dotation normée de l'État (qui déjà pense à supprimer ce système d'allocation pour les BU dans le projet de l'autonomie des universités) ; elles doivent désormais trouver par elles-mêmes les quelque 600 k€ qui complétaient jusqu'alors la dotation quadriennale. Autant dire que c'est un scénario catastrophe dans sa relative précipitation et en l'absence d'une véritable organisation, cohérente et concertée, de la levée de fonds à l'ENS. En effet, lever des fonds est un métier, un exercice qui ne s'improvise pas, encore moins par des bibliothécaires non formés à cette mission spécifique et soudain incités à trouver leurs propres financements sous peine de lacunes irrémédiables dans les collections qui leur sont confiées. Il n'est guère utile ni souhaitable de retracer ici les soubresauts de la crise survenue à l'hiver 2006-2007. Tâchons seulement d'en tirer les principaux enseignements, lesquels ont conduit à imaginer la journée d'étude du 2 février 2010.

Les enseignements tirés de la crise de l'hiver 2006-2007

Du côté de la direction de l'ENS et du conseil d'administration, il est vite apparu que passer sans transition de la gratuité totale du service à des frais de bibliothèque d'un montant relativement élevé (50 euros pour les élèves et étudiants, 100 à 200 euros pour les archicubes et les lecteurs extérieurs) était impossible : sensibiliser la communauté



des anciens élèves littéraires, souvent très attachés à « leur » bibliothèque, aux besoins pécuniaires de ses dernières exigeait une concertation et un dialogue approfondis. Les lecteurs mobilisés contre le principe et/ou contre le montant élevé des frais, faisaient valoir au premier chef l'argument de la contribution volontaire comme heureuse et vivante tradition, ciment de la communauté des lecteurs. Dès lors, il semblait important de mesurer la part réelle de cette contribution, de la relancer autant que possible et de lui donner toute sa place au sein d'une politique de diversification et de croissance des ressources.

Début 2007, une commission « Financement des bibliothèques » (« Cofibib ») est créée à l'initiative du président du CA, l'archicube conseiller d'État Jean-Claude Mallet (1976l). Comme quelques autres organes *ad hoc* suscités par une situation de crise politique et budgétaire, cette commission ne s'est pas réunie plus de trois fois, mais elle a permis d'examiner en profondeur les tenants et aboutissants du budget documentaire, d'en informer plus en détail différents acteurs de l'ENS (directeurs de départements littéraires et scientifiques, membres de l'AAEENS, de la Fondation et de l'Institut de l'ENS, représentants de lecteurs assidus et impliqués dans le collectif contre l'instauration de frais d'inscription, etc.).

Une fois instruite des enjeux du budget documentaire, la « Cofibib », a pu définir, en concertation avec les bibliothécaires, quelques axes pour aider la bibliothèque générale dans la quête de nouveaux crédits.

Un consensus s'est exprimé pour réaffirmer le principe de la priorité à la quête de fonds publics, qu'il s'agisse de négocier à la hausse la dotation quadriennale de l'État, de prolonger la convention avec le Centre national du livre (8 000 euros par an en moyenne pour l'achat d'ouvrages français) ou de solliciter des subventions sur projet auprès des collectivités territoriales. Notons qu'à cette date il n'était pas encore possible d'émarger au nouveau dispositif de la région Île-de-France, *Bibliorif*, le financement du Nouvel Immeuble Rataud venant tout juste de prendre fin et un délai d'au moins trois ans étant requis entre deux aides régionales. La Ville de Paris, en revanche, actait le principe d'une subvention de 75 k€ pour l'achat d'un ERM (*Electronic Resources Management*) – système intégré de gestion des abonnements et ressources électroniques – et d'un module d'accès distant à ces mêmes documents (jusqu'alors consultables localement, sur toutes les adresses IP de l'ENS).

Réaffirmer ce principe, en plus d'un attachement aux missions de service public, manifeste la lucidité de la commission à l'égard des mécanismes de l'aide privée : *les bailleurs de fonds n'acceptent de financer que ce qui est déjà fortement soutenu par la puissance publique et par les institutions elles-mêmes*. L'émulation nourrit la motivation à aider financièrement ; aider n'est jamais suppléer à ni pallier une carence publique ; le cofinancement comme engagement réciproque est la règle. Ainsi, une bibliothèque



délaissée ou relativement négligée par son établissement ne saurait intéresser à son financement quiconque d'extérieur.

Consciente de cet enjeu et forte de ce principe, la « Cofibib » s'est efforcée de diversifier les ressources du budget documentaire en encourageant toutes les initiatives possibles du côté des fonds privés, individuels, de fondations ou d'entreprises.

L'appel aux dons individuels en argent a été relancé de façon plus systématique, au moyen de nouveaux supports de communication, et grâce au relais généreux de l'AAEENS. Jean-Thomas Nordmann, membre de la « Cofibib », s'est chargé de rédiger un texte spécial pour diffusion dans les envois en nombre de l'Association. Jointe à l'appel annuel de cotisation, cette sollicitation spécifique et argumentée, a été suivie d'effet : on a constaté une croissance des dons dans le mois suivant l'expédition, y compris de la part d'anciens élèves ne fréquentant plus les bibliothèques depuis longtemps. *Ndlr : un nouvel appel vient d'être adressé avec le dernier envoi.*

Il faut cependant convenir que l'ordre de grandeur des fonds ainsi récoltés demeure bien insuffisant eu égard aux besoins, et ce y compris dans les périodes de « pics de générosité » : les 13 000 euros recueillis en deux mois, en réponse à l'appel d'urgence consécutif au sinistre d'août 2003, restent un record inégalé. Gardons-nous de sous-estimer l'effort individuel consenti : le récent appel en date, en faveur de la rétroconversion, a permis de recueillir en moyenne 100 euros par donateur, ce qui n'est pas rien et – il convient de le souligner – équivaut au montant des fameux frais prévus pour la catégorie des lecteurs archicubes en 2006. Toutefois 100 euros multipliés par 120 contributeurs volontaires, et cela dans la configuration la plus faste, moyennant investissement non négligeable dans la communication (plaquettes, impression, reprographie, envoi) restent incomparables à l'assiette que représente potentiellement la communauté des 4 500 lecteurs inscrits régulièrement et parmi eux celle des quelque 1 500 archicubes. Il est aisé de calculer ce qu'apporterait l'acquittement de frais d'inscription même modestes, sur le modèle des droits de bibliothèques universitaires, soit de 30 euros par lecteur. C'est d'ailleurs environ la part qui est prélevée, à destination du budget documentaire, sur les frais d'inscription au diplôme de l'ENS pour les étudiants non normaliens, lesquels constituent donc la seule catégorie de lecteurs soumis à des frais de bibliothèque.

Après trois années d'observation, outre cette dernière mention, peu équitable, il faut bien se rendre à l'évidence : la contribution volontaire, chère à notre communauté et si précieuse aux bibliothèques, n'est hélas, en aucun cas, une alternative absolue à l'instauration de frais d'inscription, même modiques. Au moins était-ce utile et important de s'en assurer et de mettre les principes à l'épreuve des faits pour avoir ensuite le courage de reprendre le débat sur de nouvelles bases, mieux instruites. Une nouvelle direction du réseau documentaire, vierge de tout conflit à ce propos



et mieux informée de la totalité des dépenses (Lettres et Sciences, départements et unités) grâce à la nouvelle architecture budgétaire de 2010, pourra sans doute relancer une discussion qui ne doit pas être tabou.

Il n'existe guère qu'une alternative viable à la contribution obligatoire individuelle : c'est un prélèvement à la source des crédits « recherche » alloués aux équipes, prélèvement forfaitaire d'une part de ces crédits ou bien indexé sur le nombre de membres – le calcul, comme le principe, devrait être soumis au conseil d'administration, après débat, en bonne et due forme. Une telle solution épargnerait aux services concernés la lourdeur d'une régie des frais individuels ; elle manifesterait en outre le rôle de « laboratoire » que jouent les bibliothèques de l'ENS, en tout cas pour les littéraires au sens large et les mathématiciens. Enfin, elle prendrait la suite de l'accord unanime des départements littéraires qui versaient la totalité du BQR (bonus qualité recherche) Lettres à la Bibliothèque générale, depuis plusieurs années jusqu'à la disparition récente de ce dispositif national. Voilà donc quelques pistes offertes aux remarques et réflexions des membres de l'Association ; leurs avis pèseront dans ce débat collectif et toutes leurs suggestions seront les bienvenues pour éclairer les instances compétentes de l'École.

D'autres formes de dons

Depuis 2007, d'autres formes d'aides ont vu le jour, non plus à l'échelle des dons individuels mais en provenance d'organismes de type instituts ou fondations. Situées dans la tranche des milliers d'euros, ponctuelles ou officiellement annualisées, elles ne peuvent prétendre non plus couvrir les besoins de fonctionnement, mais elles ont le mérite de relancer un processus interrompu depuis les gros versements d'« Échanges et bibliothèques », dans les années 1990, grâce à la rencontre de Pierre Petitmengin et d'Arnaud de Vitry, père d'Anne Postel-Vinay¹, une autre de nos « bienfaitrices » dans le monde en plein essor des fondations. Quelques centaines de milliers de francs, expressément destinés aux dépenses de reliure et de restauration, avaient alors permis de réparer et d'entretenir une part des collections, bien au-delà de ce que permet d'assurer le budget habituel au chapitre du patrimoine et de la conservation. Cet apport inespéré avait donné une vigueur nouvelle aux campagnes annuelles d'adoption, sur le modèle anglo-saxon *Adopt a book !*, suivies par Françoise Dauphagne.

Au printemps 2007, l'Institut de l'ENS, sensible aux difficultés des bibliothèques, se propose, par la voix de son président, Pierre Cohen-Tanugi, membre de la « Cofibib », d'aider à financer les projets de numérisation. Il engage notamment les bibliothèques à explorer plus avant les solutions de numérisation de masse, du côté de Google qui vient alors de signer avec ses premières grandes bibliothèques universitaires européennes (Oxford, Gand et Lausanne). Ainsi est financée une mission de



votre servante et de son adjointe, Danièle Ablin, chef de projet d'informatisation en réseau, à la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (novembre 2007). Instructive quant aux évolutions notables du géant Google face aux exigences européennes (en matière de respect des droits d'auteur comme de la valeur matérielle des ouvrages anciens), cette mission ne débouche sur aucun contrat effectif ; Google reste très – trop – discret sur la teneur des contrats, tenus secrets, et la décision politique n'est visiblement pas mûre à cette date, Google ne faisant pas exactement l'unanimité. Surtout, et ce quel que soit le prestataire potentiel, *la bibliothèque générale n'est pas prête pour cette étape, vivement souhaitée, de la numérisation des contenus, c'est-à-dire des ouvrages et documents en texte intégral*. Tant que la rétroconversion, à savoir l'informatisation rétrospective des catalogues (passage de la fiche papier à la notice descriptive informatisée et structurée au format international Unimarc) n'est pas achevée, le processus suivant, qui permet ensuite de relier la notice descriptive au contenu intégral, est prématuré. Un texte numérisé n'est d'aucune utilité sans sa carte d'identité, en quelque sorte ; aucun moteur de recherche, si performant soit-il, ne saurait l'identifier à coup sûr dans une requête, ni fournir à l'internaute les garanties requises de provenance et de validité scientifique, voire le retrouver tout court. Aucun prestataire de numérisation ne transmet à ce jour les données descriptives des contenus intégraux ; ces dernières doivent être procurées par les bibliothèques en même temps que les lots d'ouvrages physiques à numériser.

La « Cofibib » ayant mesuré cet enjeu, l'urgence s'est portée sur les moyens d'achever le chantier de rétroconversion. Ainsi l'appel rédigé par Jean-Thomas Nordmann et diffusé par l'Association a-t-il permis, outre le recueil de quelques milliers d'euros, de sensibiliser l'institution et les lecteurs à ce calendrier spécifique et contraint. La numérisation en texte intégral est assez exemplaire pour le propos qui nous occupe ; elle mobilise actuellement la plupart des bailleurs de fonds potentiels, pour de bonnes raisons ; chacun mesure l'investissement qu'elle représente en termes de diffusion des connaissances et de conservation du patrimoine livresque. Aussi constitue-t-elle, avec les opérations immobilières, un des rares chapitres de politique documentaire susceptible de motiver des mécènes.

Dans les discussions actuelles sur le grand emprunt, la numérisation est peut-être l'unique projet documentaire qui puisse négocier son éligibilité au financement d'envergure – voire. Un tel investissement, concerté à l'échelle nationale, aurait deux mérites : le premier, évident, d'offrir enfin aux bibliothèques et aux gisements documentaires français les moyens d'être identifiés et valorisés dans des réseaux internationaux où la France et le français font encore maigre figure ; le second, induit, d'orienter les autres sources potentielles de financement, qu'elles soient publiques ou privées, vers d'autres volets des politiques documentaires qui ont eux aussi fort besoin d'être mis à jour et développés, à commencer par les collections et les services.



L'aide privée

Dans ces champs d'action, inhérents aux missions premières des bibliothèques, rien n'est plus urgent ni plus instructif, que de faire connaître les réalités et les besoins avant que d'envisager les perspectives. Aussi la Bibliothèque générale s'est-elle efforcée, depuis l'hiver 2006-2007 et avec le concours de la « Cofibib », de ménager plusieurs occasions de rencontres, de proposer des visites-découvertes à diverses personnes susceptibles de *constituer un premier réseau en faveur de l'aide privée aux bibliothèques de l'École*. Cette première étape, inédite dans cette ampleur, a pu se réaliser grâce à l'aide, providentielle et indéfectible, de Gérard Toulouse. Très investi, à titre personnel et familial, dans l'univers des fondations, il a été l'ambassadeur des bibliothèques de l'ENS auprès de ses nombreuses connaissances, au sein des fondations familiales hébergées à la Fondation de France, auprès du Centre français des fondations, dans toutes les manifestations, colloques et autres congrès réunissant les acteurs de la philanthropie et du mécénat au sens large. Ouvrant sans réserve un carnet d'adresses précieux dans ce monde relativement méconnu de la Bibliothèque et de sa directrice, il a permis de réunir un premier cercle d'une vingtaine d'hôtes pour une visite et un déjeuner, premiers du genre, organisés en période de vœux, le 16 janvier 2008.

La visite, comprenant non seulement celle des salles du libre accès mais aussi quelques incursions choisies dans les coulisses, destinées à illustrer le circuit de traitement des documents et ses contraintes propres, a suscité un véritable et profond intérêt pour un métier souvent méconnu lui aussi. Nos hôtes se sont déclarés surpris par la complexité et la lourdeur des opérations requises entre la sélection pour commande des documents et leur mise à disposition sur rayon. Ils ont pu constater notamment que le processus d'informatisation, contemporain d'une normalisation exigeante, constituait un saut qualitatif dans la description et le repérage des données, soit de réels gains de temps pour la recherche, mais non un gain de temps pour le travail des bibliothécaires. Pour être plus juste, disons que le temps est réparti différemment : on ne perd certes plus le temps d'intercaler des fiches papier dans un grand catalogue articulé, mais on doit en revanche se tenir à jour de l'évolution des normes, les respecter scrupuleusement, veiller à la cohérence des index, administrer la base de données bibliographiques avec soin et méthode afin de garantir la validité de ces mêmes données. Celles-ci sont plus nombreuses parce que beaucoup plus fouillées et structurées qu'elles ne l'étaient en quatre ou cinq lignes d'une fiche papier. De ce point de vue, la visite et les échanges qui ont suivi lors du déjeuner, se sont révélés utiles et enrichissants.

Mais il y a loin d'une première prise de contact au résultat espéré et attendu, à savoir l'obtention d'une aide sonnante et trébuchante. L'exercice est délicat pour qui



n'y est pas rompu. Répondre aux questions des hôtes, noter ce qui les étonne ou semble les intéresser davantage dans tel ou tel aspect des missions des bibliothèques, entendre les grandes lignes de leurs propres visions du métier et de la lecture des chercheurs sont autant de jalons posés dans une meilleure connaissance réciproque de deux univers n'ayant que fort peu l'occasion de se côtoyer. Il est à peine caricatural de résumer ainsi la fonte des préjugés opérée lors de cette première rencontre : les bibliothécaires ont perçu, de la part de personnes au préalable redoutées comme maniant l'argent à des échelles exotiques et préoccupées au premier chef de ce maniement, une révérence pour leur métier et pour la richesse des collections, pour les lieux aussi, que peu d'autres interlocuteurs leur avaient jusqu'à présent témoignée, y compris dans le monde de la recherche avec un grand « R ». À l'inverse, nos hôtes, membres de grandes banques, de grandes sociétés et de fondations (parfois simultanément), se sont dits surpris de découvrir des équipes motivées, et même « passionnées » selon leur propre mot, investies dans les évolutions constantes des technologies de leur métier, soucieuses de dialogue international des données, là où ils imaginaient un métier poussiéreux consistant seulement à prêter des livres chichement après y avoir collé une étiquette.

À l'issue de cette première rencontre, la Fondation La Ferthé, fondation de la famille Toulouse, a rendu officielle sa première aide annuelle, d'un montant de 7 000 euros, somme importante pour une fondation de ce type, somme doublement appréciée pour l'encouragement nouveau qu'elle représentait alors et pour la confiance que ses bailleurs témoignaient à la Bibliothèque en lui laissant le choix de son usage. Une telle disposition manifestait en outre la conscience prise, grâce au débat de la « Cofibib » entre autres, des besoins en crédits de fonctionnement. C'est ainsi que ce premier versement a servi principalement à renflouer le budget, notoirement insuffisant, de la restauration des ouvrages.

Un second versement a permis de financer en partie le budget de communication qu'exige une politique de levée de fonds si modeste soit-elle. Il s'agit principalement de frais d'impression et reprographie pour les différents appels aux dons et adoptions d'ouvrages, mais aussi, à mesure que la Bibliothèque a tendu vers une communication externe plus professionnelle, du recours à des prestations graphiques telles que la conception et réalisation d'une plaquette, à la fois plus prestigieuse et plus détaillée, à destination du fonds Axa, en juillet 2009.

La politique de communication passe aussi par l'organisation de rendez-vous périodiques destinés à fidéliser les premiers contacts et en nouer de nouveaux par cooptation, autour de manifestations culturelles, certes modestes mais en accord avec les missions et intérêts de la Bibliothèque. Ainsi les difficultés budgétaires de l'année 2007 ont-elles poussé la Bibliothèque et les éditions Rue d'Ulm à valoriser ensemble



le rôle du livre à l'ENS, qu'il soit écrit ou lu – souvent les deux –, les lecteurs des bibliothèques de lettres et de mathématiques étant aussi, bien souvent, des auteurs, même si tous, loin s'en faut, ne publient pas aux presses de l'École. En concertation avec Lucie Marignac, des séances de rencontre-débat ont vu le jour, organisées dans la salle 7 de la bibliothèque littéraire, nouvelle salle de lecture dans l'Immeuble Rataud, autour de parutions récentes au catalogue des éditions Rue d'Ulm. Marie Jaisson et Christian Baudelot ont inauguré la formule en acceptant de présenter leur ouvrage consacré à Maurice Halbwachs dans la collection « Figures normaliennes » ; des élèves, alors élus au CA, soit aux premières loges des débats budgétaires ardues, ont bien voulu animer le débat de cette première édition, conçue comme une causerie, aussi vivante que possible, dans un lieu dédié au livre mais peu propice à une conférence de type magistral. Programmées de 18 h à 20 h, soit après la fermeture au public, ces séances ont vu, à chaque fois, la mobilisation conjointe et bénévole des équipes (Éditions et Bibliothèque) pour rapatrier des chaises en nombre suffisant autour de la grande table de lecture imaginée par l'architecte au cœur du nouvel espace. La séance du 12 avril 2010 restera dans nos cœurs et nos souvenirs tant par l'affluence exceptionnelle des auditeurs que par la qualité savante et humaine de son protagoniste, le regretté et admiré Pierre Hadot, dont ce fut la dernière apparition publique, quelques jours seulement avant son décès. La Fondation de l'ENS, en la personne de son président, Alain-Gérard Slama, a aussitôt apporté son précieux soutien médiatique aux séances de rencontre-débat comme elle a contribué au succès de la journée du 2 février 2010, objet du présent volume, autre manifestation destinée à sensibiliser les mécènes potentiels comme la communauté de l'ENS aux besoins financiers des missions documentaires.

Suivant la voie ouverte par la Fondation La Ferthé et déjà instruite des besoins de la Bibliothèque par M. Petitmengin, Anne Postel-Vinay, au nom de la Fondation Henriette-Anne Doll, a décidé un don comparable, également géré *via* la Fondation de France, et offrant la même souplesse d'utilisation, moyennant, évidemment, les bilans justificatifs annuels à fournir. L'apport total de ces deux fondations, s'il peut être reconduit, équivaut donc à peu près à la somme optimale escomptée chaque année au titre des dons individuels en argent, portant le total prévisionnel des « ressources propres » de la Bibliothèque à 30 000 euros (prévision maximale), sans compter l'étape symbolique que représente l'inscription récurrente de ressources privées, fléchées vers le fonctionnement des bibliothèques, aux recettes du budget documentaire.

La question des contreparties

Dans les divers débats budgétaires tenus au sein de l'École depuis la création de la « Cofibib », il est vite apparu qu'il fallait convaincre des deux côtés : convaincre des mécènes et des partenaires potentiels de leur intérêt à aider les bibliothèques mais



aussi convaincre la communauté des équipes, des lecteurs, de l'ENS, que ces apports privés, s'ils devaient voir le jour, n'entameraient en rien l'autonomie de l'École dans la définition de sa politique documentaire. C'est d'ailleurs de ce face à face sceptique sinon méfiant qu'est né le projet d'une journée d'étude consacrée plus spécifiquement à la question des contreparties dans le mécénat au sens large et commun – le mécénat au sens juridique est précisément une forme d'aide privée dénuée de contreparties contractuelles, contrairement au partenariat. Dans la présentation du projet, nous avons même imaginé, au sein du comité organisateur, une accroche volontairement provocatrice et résumant ainsi le dialogue entre mécène et établissement public : « Comment financer une institution publique en y trouvant son compte ? Comment accepter un financement privé sans perdre son âme ? » Nous avons finalement abandonné cette version quelque peu caricaturale tout en mesurant les préjugés réciproques qu'il faudrait encore lever pour faire advenir de nouvelles démarches budgétaires sans toutefois renoncer à nos valeurs respectives. À cet égard, la composition même du comité organisateur, parfaitement mixte (acteurs privés/acteurs publics) fut déjà un bon et salubre exercice d'acculturation réciproque. Je renvoie à l'exposé des débats pour nourrir la problématique alors esquissée.

Pour conclure sur la genèse de cette journée du 2 février 2010, je ne résiste pas à la rapprocher d'une expérience fort instructive, celle d'une mission à la New York University conduite en novembre 2007 dans le cadre des relations entre le département d'Histoire de l'ENS et l'Institut Remarque. En tant que membre de ce département, et grâce à François Menant et Gilles Pécourt, j'ai pu bénéficier d'un séjour de recherche de trois semaines à NYU. Étant donné les préoccupations budgétaires d'alors, j'ai choisi de consacrer cette mission à l'observation générale des bibliothèques, en l'occurrence de la Bobst Library, principale bibliothèque du campus NYU, avec quelques visites complémentaires à Columbia, et en concentrant mon enquête sur le *fundraising* propre aux missions documentaires. Au passage, je fus surprise d'apprendre que la cellule de *fundraising* de la Bobst n'avait vu le jour que cinq ans auparavant, soit très récemment à l'échelle de l'histoire des ressources privées et de la philanthropie en milieu universitaire nord-américain. Jusqu'alors, la Bobst émergeait à la campagne générale de l'université ; au début du XXI^e siècle, elle s'imposait comme méritant une politique de levée de fonds spécifique, dotée de ses propres moyens et une cellule d'une petite dizaine de personnes s'y employait désormais en permanence. L'une d'elles eut cette réaction spontanée, à la fois sceptique et exclamative, lorsque je lui indiquai l'objet principal de ma mission – tirer des enseignements utiles à la levée de fonds dans une grande bibliothèque de recherche en France : « *But you'll have to change the mind set !* »

Disons que, non sans une certaine présomption, la journée du 2 février 2010 a été conçue comme un jalon possible dans cette évolution des mentalités.



Après avoir éclairé la genèse de cette journée dont *L'Archicube* a l'amabilité de vous livrer la teneur, je souhaiterais seulement conclure ce témoignage par les principaux enseignements que j'en tire, en tant que directrice de bibliothèques et pour l'avenir des missions documentaires dans le monde académique français.

La culture de projet et la question du fonctionnement : pour de vraies complémentarités

Tant que les financeurs publics et privés seront tous pareillement et prioritairement motivés par l'investissement, le financement sur projet, lui-même indissociable de l'administration de la preuve (que les crédits sont bien consommés pour l'objectif prévu), la question cruciale des moyens de fonctionner demeurera dans le vide vertigineux que la bibliothèque de l'ENS a entrevu fin 2006. Ce sont là les limites de la culture de projet qui envahit indistinctement tous les champs d'activité sans tenir compte des besoins et des rythmes propres à chacun. Oui, n'ayons pas peur de l'affirmer, *dans les bibliothèques, notre projet annuel, c'est-à-dire valable et prioritaire d'année en année, c'est de continuer à servir les livres et les documents tous supports, de qualité, dont les lecteurs, élèves, étudiants, apprentis chercheurs et chercheurs avancés ont besoin, le tout dans des conditions matérielles aussi commodes et agréables que possible, recourant aux technologies les plus pertinentes. En bibliothèque, tout projet ou presque est en outre un projet de longue haleine, en raison des volumétries concernées et manipulées – la rétroconversion en est un exemple. L'impératif de la culture de projet contraint à imaginer toujours de nouveaux développements, alors même que les précédents projets entamés ne sont pas menés à bien faute de temps et de moyens humains à y consacrer en plus de la gestion et des services courants.*

Citons l'exemple des 75 k€ accordés sur projet par la Ville de Paris pour l'achat d'un ERM et d'un système d'accès distant. La fiche de projet a convaincu et permis d'obtenir le principe des crédits depuis deux ans déjà. Le fait est que l'accès distant aux ressources payées par l'ENS, de tout point du monde connecté à Internet, pour tous les lecteurs inscrits, à commencer par les membres authentifiés (au sens informatique) de l'École, constitue un progrès souhaité de tous, voir réclamé de nombreux lecteurs en bénéficiant déjà dans d'autres institutions. Bibliothécaires, Direction, usagers, tous s'accordent à dire que ce serait un bien. L'argent est acquis, il est même inscrit aux recettes du budget depuis 2008 et pourtant nous avons dû le faire reporter jusqu'à 2010 encore pour des raisons de calendrier et d'organisation générale, d'effectifs aussi. Ce projet-là s'articule impérativement à celui, plus vaste, du système global d'information de l'ENS, encore embryonnaire. La conduite de projet a des enjeux et des contraintes non négligeables en termes de gestion des ressources humaines : le temps et les nouvelles compétences à consacrer aux études préalables, à la programmation, à l'élaboration des cahiers des charges, au suivi des appels d'offres, à la notification puis



au suivi des marchés, sont encore assez rares. Peu de cadres, par ailleurs compétents dans leurs missions courantes, les possèdent. Or la multiplication des projets n'est pas suivie d'une multiplication des chefs de projets potentiels. Une part des financements sur projet peut, certes, être exploitée pour payer des prestations extérieures de conseil mais, si précieuses soient-elles, ces dernières ne remplacent jamais la part de travail des équipes internes ; un bon consultant, tel que Marc Maisonneuve de Tosca-consultants, partie-prenante de l'informatisation en réseau à l'ENS, veille d'ailleurs avant tout à la meilleure appropriation du projet par les équipes en place. La culture de projet, stimulante en soi, ne peut faire fi de ces contraintes réelles.

De toutes ces difficultés, prégnantes au quotidien, il ressort qu'une meilleure complémentarité entre des fonds publics dédiés au fonctionnement courant et des ressources privées davantage orientées vers les projets, pourrait rééquilibrer l'exercice budgétaire. Les mécènes seraient confortés dans leur politique d'investissement par la motivation première de la puissance publique à garantir des missions, ou même, s'il faut conserver l'idée stimulante de projet, à soutenir dans la durée un projet pérenne – en l'espèce celui d'offrir une documentation de qualité dans des conditions optimales d'accès – qui n'a pas besoin d'être réexposé et justifié à l'infini. Ainsi, l'exercice de la quête des ressources ne serait-il plus cette fuite en avant chronophage dans l'accumulation de projets – sur papier – censés être plus innovants les uns que les autres. Entendons-nous bien, les projets sont indispensables et stimulants ; seule leur prolifération à un rythme incohérent me semble devoir être repensée par les acteurs pour qu'adviennent de vrais et bons projets, non concurrents des missions fondamentales.

Modérer les apports du *fundraising* : quelques ordres de grandeur

C'est ce qui m'a le plus frappée dans les discussions avec la cellule de *fundraising* de la Bobst Librabry : un recul de cinq ans sur le fonctionnement de cette cellule *ad hoc* semble révéler qu'un seuil a été atteint – 10 % du budget total de la documentation – au-delà duquel on n'obtient plus rien et ce dans un contexte où la philanthropie et le mécénat s'appuient sur une longue tradition, y compris pour l'équipement public qu'est la bibliothèque (évidemment, 10 % de 40 millions de dollars, cela n'est pas négligeable non plus). Qu'espérer, dans ces conditions, pour des bibliothèques universitaires françaises où l'on est loin de pouvoir compter sur un environnement comparable, notamment pas sur de tels moyens humains dévolus à l'exercice même de la levée de fonds – rappel : une cellule de dix personnes entièrement consacrées à la levée de fonds propre à la Bobst, au sein d'une entité encore plus grande pour la levée de fonds générale de NYU.

Cela ne signifie certes pas qu'on doive abandonner et renoncer à toute diversification des ressources en faveur des bibliothèques. Mais il faut garder en tête les rythmes



et les mesures, prendre conscience du temps requis pour faire advenir de nouveaux usages en la matière, ne pas vivre dans l'illusion qu'une manne privée va pallier les carences du budget public en deux temps trois mouvements, ne pas croire surtout que l'on peut s'improviser chasseur de fonds au sein d'une institution publique si prestigieuse soit-elle et en dépit de toutes les meilleures volontés.

Un métier au service d'une politique portée par l'institution

En matière de levée de fonds, la bonne volonté individuelle ne saurait suffire ; l'improvisation, même née de l'opportunité, est rarement bonne conseillère. Au sein d'un établissement public, la quête des ressources ne peut être un exercice individuel par composante. Comment éviter en effet de solliciter les mêmes bailleurs en ordre dispersé – l'École les cherche au premier chef dans l'Annuaire ! – au risque de produire un effet désastreux, au mieux d'incohérence au pire de concurrence déloyale entre collègues ? Jouer le jeu de l'institution implique de pouvoir s'appuyer sur une identité institutionnelle forte, portée par le chef d'établissement et relayée par ses collaborateurs, qui agissent toujours de concert au service des missions statutaires et des projets scientifiques validés en commun.

Lever des fonds ensemble au service d'une politique d'établissement exige aussi de mieux comprendre la complexité du paysage, d'en maîtriser les aspects juridiques et techniques (le mécénat au sens strict, les diverses conventions de partenariat, le statut et les différents types de fondations, etc.), de savoir solliciter les bons canaux selon la forme juridique la mieux adaptée. Notre ex-secrétaire générale, Marylène Meston de Ren, avait déjà bien instruit cet aspect du dossier auprès de la Direction. Sans doute pourrait-on imaginer, dans le cadre de la formation continue, une sensibilisation collective des directeurs de départements, laboratoires et services à l'École. Ce module de formation technique et juridique ne saurait dispenser l'institution d'une réflexion stratégique concertée sur les grands axes de la levée de fonds et sur la répartition des fruits éventuels. Les instances, conseil d'administration en charge de voter le budget annuel et conseil scientifique en charge de définir la politique scientifique de l'ENS, seraient habilitées à instruire et valider les arbitrages directoriaux en la matière. Autant un acteur motivé, chanceux et/ou efficace, dans la levée de fonds pour sa composante, devrait être garanti de recueillir la majorité des fonds levés pour ladite composante, autant un prélèvement devrait pouvoir être effectué, avec l'accord du bailleur, au profit de la politique générale de l'institution et des activités qu'elle souhaite garantir.

Autant de pistes offertes à la suite de ce projet stimulant : élaborer une véritable politique de levée de fonds à l'ENS, en s'appuyant sur des compétences professionnelles avérées et une stratégie concertée. La peur de l'argent privé comme du loup



dans la bergerie peut sans doute être surmontée dès lors que l'institution demandeuse est claire sur ses propres objectifs, sûre de ne transiger sur aucun des points inhérents à ses missions. Du moins faisons-nous ce pari en un temps où les missions publiques telles que les nôtres sont, de toute façon, victimes de sous-financement.

Note

1. Anne Postel-Vinay, fille d'Arnaud de Vitry, est apparentée à la famille Schlumberger – rappelons que les liens étaient déjà tissés traditionnellement avec l'École et la Bibliothèque puisque François Guizot, président du Conseil depuis le 10 septembre, avait inauguré la Bibliothèque du quadrilatère historique au 45 rue d'Ulm, le 4 novembre 1847 (actuelle salle 1 dite aussi salle historique de la bibliothèque des Lettres) (voir son article p. 111).

LA FONDATION DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE

La Fondation de l'ENS a été créée en 1986 par des normaliens pour mener des actions en faveur de l'École. Cette naissance, à l'initiative de Philippe Mahrer, a eu lieu à la fin du gouvernement dirigé par Laurent Fabius. Elle a bénéficié du soutien de Lionel Zinsou-Derlin qui travaillait au cabinet du Premier ministre et de Jean-Charles Naouri, directeur de cabinet de son ministre des Finances. Voici les principales actions envisagées dans ses statuts :

- la constitution de bourses pour des séjours à l'étranger d'élèves de l'école ;
- l'accueil à titre temporaire d'enseignants-chercheurs français ;
- l'accueil d'enseignants-chercheurs étrangers ;
- et toutes actions en rapport avec l'objet de la Fondation.

Elle a été d'emblée « déclarée d'utilité publique », ce qui l'a rendue apte à recevoir des dons et legs.

Les membres fondateurs étaient des entreprises (Havas, AGF, Crédit agricole, CEA, CGE, Crédit lyonnais, EDF, Matra, Péchiney, Rhône-Poulenc, Roussel-Uclaf, Saint-Gobain, Michelin), des membres individuels (Yves Cannac, Hubert Curien, Pierre Lelong, Philippe Mahrer, Jean-Charles Naouri, Lionel Zinsou-Derlin) et des sociétés de la communauté normalienne (Société des anciens élèves de l'ENS, Société des amis de l'ENS, Club des normaliens dans l'entreprise, Institut d'expertise et de prospective de l'ENS).

Hubert Curien, ancien ministre, en a été le premier président et Georges Poitou, directeur de l'ENS, le secrétaire.

Au fonds initial versé par les entreprises, s'est ajouté le fonds Dephy, constitué par l'association Dephy, et donné au département de Physique de l'ENS par Yves Rocard,



sur les réserves de l'Alpens. Ce fonds avait servi à gérer les contrats passés au laboratoire de physique de l'École quand il le dirigeait.

Les premières actions de la Fondation ont cherché à la faire connaître à l'extérieur comme à l'intérieur de l'École (concours historique et cours de finance de Jean-Charles Naouri et Claude Rubinovitz pour les normaliens).

Le bicentenaire de l'ENS organisé en 1994-1995 a été l'occasion de relancer la Fondation. Celle-ci a fait un appel à dons pour soutenir la célébration en créant l'Association pour le bicentenaire de l'ENS (ABENS). L'ABENS, à sa dissolution, a versé la plus grande partie de ses reliquats à la Fondation, à charge pour celle-ci d'encourager le rayonnement international de l'École. La Fondation a alors développé deux « grands projets » : des chaires internationales de recherche et la construction d'une résidence pour chercheurs étrangers.

Les chaires Blaise-Pascal ont été créées par l'État et la région Île-de-France pour attirer dans les laboratoires franciliens des scientifiques étrangers du niveau du prix Nobel ou de la médaille Fields (en sciences exactes, sciences naturelles et sciences humaines ou sociales). Leur schéma a été adopté par la région Île-de-France, dans le cadre du contrat de plan État-Région. Ces chaires sont le résultat de la rencontre entre Étienne Guyon, directeur de l'École, Wladimir Mercouroff, secrétaire général de la Fondation, et François Bouvier, leur concepteur, directeur de la recherche et de la technologie en Île-de-France. Ainsi ont été mis au point les mécanismes de leur financement et de leur attribution.

Chaque chaire permet à son bénéficiaire d'être accueilli dans un établissement d'enseignement supérieur ou de recherche de Paris-Île-de-France, autour d'un projet scientifique, avec un environnement, des équipements et des moyens de fonctionnement (traitements, charges sociales, dépenses de jeunes chercheurs et frais de gestion) compris pour une durée de douze mois fractionnable sur deux ans. En échange, le bénéficiaire est tenu de donner dix « leçons » et d'animer une conférence à la fin de son séjour.

Le conseil scientifique constitué par la Fondation de l'École normale supérieure, en lien avec l'Institut de France, a proposé de les intituler « Chaires Blaise-Pascal »¹. Destinées à irriguer l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur de la région Île-de-France, et pas uniquement l'ENS, l'État et la Région ont décidé d'en confier la gestion scientifique, administrative et financière à la Fondation de l'École normale supérieure, en raison de son caractère pluridisciplinaire. Les quinze premières chaires (1996-1999) ont été un succès et l'État et la Région les ont reconduits jusqu'à aujourd'hui.

Le second « grand projet » est celui de la « villa Louis-Pasteur ». En 1995, Jacques Dixmier, archicube mathématicien, signale à Étienne Guyon l'existence d'un terrain



à bâtir entre le 64 rue Gay-Lussac et le 3 rue des Ursulines, à proximité immédiate de l'École. Un projet est élaboré dans le but de créer une résidence pour chercheurs étrangers et une *faculty house* avec le concours d'une filiale de la Régie immobilière de la Ville de Paris (RIVP). L'entreprise Lequeux occupait ce terrain depuis le XIX^e siècle et y faisait de la chaudronnerie. Elle avait notamment fabriqué des étuves pour Pasteur lors de ses recherches à l'École normale.

Le directeur de l'ENS a donc chargé la Fondation de suivre ce projet et de trouver des financements. Celle-ci s'y est employée, discutant avec les propriétaires du terrain – la société Le Richemont, filiale de la RIVP –, avec l'architecte et avec les bailleurs de fonds susceptibles de soutenir ce chantier. Elle a obtenu des subventions de l'État, de la région Île-de-France, de la Ville de Paris et de l'École normale supérieure sur ses fonds propres. On retrouve ici l'intervention des trois archicubes à l'origine des chaires Blaise-Pascal.

Pour la mise en forme juridique de ce projet, la Fondation a engagé les services d'une filiale immobilière du Crédit agricole-Indosuez, qui l'a aidée à mettre au point une convention-cadre avec la société Le Richemont et des projets de bail à construction et de convention d'exploitation. Elle a également fait appel à un cabinet d'expertise technique. Jusqu'en 2004, la Fondation a engagé dans ces études plus de 1 MF (plus de 150 k€). La résidence comporte trente-deux studios ou petits deux pièces, avec kitchenette, et environ 530 m² de bureaux, salles de réunions et de séminaires et locaux annexes. Le bail à construction de trente-deux ans prévoit que Le Richemont réalisera cet ensemble et l'exploitera pour se rembourser de ses frais, avec une gestion para-hôtelière pour les logements, et une location des locaux annexes avec un bail 3-6-9. Au terme du bail à construction, la Fondation deviendra propriétaire de l'ensemble immobilier.

Cet ensemble a été dessiné par l'architecte Philippe Madec. Les résidences pour chercheurs étrangers sont situées au 3 rue des Ursulines et les locaux annexes au 64 rue Gay-Lussac. L'objectif était que l'ENS soit largement bénéficiaire de ce lieu et qu'elle en partage les avantages avec d'autres établissements scientifiques de Paris (selon la subvention de la Ville de Paris) ou de la région Île-de-France (selon celle du Conseil régional). L'acte d'achat a été signé en 2003, en même temps que le bail à construction. Dès l'été, les fouilles archéologiques préventives n'ayant rien révélé d'intéressant, les travaux de fondations « spéciales » (pieux à –25 mètres) ont débuté fin 2003 et la construction proprement dite début 2004. L'inauguration de la villa Louis-Pasteur a eu lieu en 2005. Depuis, elle accueille des chercheurs étrangers au cœur du Quartier latin.

1. Voir le texte de Paul Lazarow, p. 132.



MÉCÈNES : QU'EST-CE QUI LES FAIT COURIR ?

Alain Gérard Slama (1962 l)

Professeur à Sciences Po, chroniqueur au *Figaro*, président de la Fondation de l'École normale supérieure.



Le drame d'Haïti vient de donner une nouvelle occasion de le vérifier. L'acte de donner s'inscrit de plus en plus profondément dans les mœurs françaises. En dépit des dysfonctionnements de certaines ONG, maintes fois rapportés, en dépit des mauvais souvenirs laissés par l'aide aux populations de l'océan Indien victimes du tsunami de décembre 2004, la générosité de ce peuple français réputé individualiste et sceptique demeure constante. Elle s'accroît, même : d'après les sondages d'opinion les plus récents, 56 % des personnes interrogées donnent leur temps et leur argent pour les causes qu'ils en jugent dignes. L'aide des particuliers s'élevait l'an dernier à 1,5 milliard d'euros ; quant aux entreprises, l'association Admical, qui doit tant à Jacques Rigaud, évalue les actions de mécénat – émanant pour les trois quarts des PME – à 2,5 milliards d'euros.

Qu'il s'agisse de la générosité des particuliers en faveur des victimes de catastrophes ou des soutiens privés à des actions d'intérêt général – allant de la galerie des Glaces de Versailles à la recherche médicale – qu'est-ce qui anime le cœur de tant de donateurs ? Et qu'attendent-ils en retour ? Sous le regard de Stéphane Hessel, président d'honneur, ces questions étaient posées mardi 2 février 2010 par des participants du plus haut niveau, fonctionnaires, responsables de fondations et entrepreneurs, dans la salle Dussane de l'École normale supérieure, où, au début des années 1960, Lacan, a rappelé un intervenant, définissait l'amour comme l'acte consistant à donner quelque chose qu'on n'a pas à quelqu'un qui n'en veut pas. Ce n'est pas ainsi, assurément, que le don de temps et d'argent est considéré en France. C'est un acte à la fois gratuit et désiré. En témoigne le fait que ceux qui répugnent à payer l'ISF acceptent la solidarité volontaire. Et qu'une grande école si volontiers accusée d'archaïsme socialisant ait consacré une journée à un tel sujet témoigne que nous assistons, depuis quelques années, à une véritable révolution des esprits.

Toute une conception nouvelle du service public et de l'intérêt général se trouve ainsi bel et bien instaurée, à la faveur d'initiatives qui sont fondamentalement d'essence privée. En ouvrant les débats, le philosophe Frédéric Worms a rappelé la dimension anthropologique du don, tel que Marcel Mauss l'a décrite en 1924 dans un essai fameux. Des tribus primitives à nos jours, le don, dans sa réciprocité ritualisée, à la fois obligatoire et consentie, est l'acte par excellence de reconnaissance du



fait social, de légitimation de l'institution et de dépassement du conflit. Peu importe, dès lors, que le don soit associé à un intérêt particulier ou à une stratégie marchande. Une société capable de donner, par générosité ou par calcul, s'impose, de ce seul fait, comme une société solidaire.

Si notre pays a mis longtemps à s'engager dans cette voie, la responsabilité en incombe à l'État monarchique, puis républicain, qui s'est évertué à décourager, dans ce domaine, les initiatives privées. Il a fallu une loi de 2003, puis l'importation du système anglo-saxon des fonds de dotation, pour que le système des fondations prenne son essor.

Quand Marcel Mauss définissait le don comme « un fait social total », il ne croyait pas si bien dire : on imagine mal l'effort réciproque d'intérêt général, voire du bien commun qui se développe à la faveur des projets de financement ou de distribution conçus au sein des fondations dans un but apparemment égoïste et utilitaire. Et cela, notaient deux hauts fonctionnaires en la matière, Robert Fohr et Yannick Blanc, sans que l'État intervienne autrement que de façon faible, et sans se substituer aux fonds de pension défailants. Toute une pédagogie libérale de la responsabilité se répand ainsi à travers les nouveaux réseaux d'une société civile ouverte, au moment même où le recours à l'État semble tracer le destin d'une société politique close.

Sans doute la défiscalisation des dons par l'État, qui rejait sur le contribuable, joue-t-elle un rôle d'incitation non négligeable. Sans doute faut-il être sûr, dans ces conditions, que l'action publique ne serait pas mieux placée que l'initiative privée pour assumer certaines tâches – le projet Google de numérisation du patrimoine des bibliothèques mondiales en est le navrant contre-exemple. Mais ne nous plaignons pas de voir naître, dans notre pays, une idée de la solidarité qui s'exprime autrement que sous la forme d'une émotivité bêlante.

Ce texte est la reprise d'un article paru dans *Le Figaro* du 3 février 2010 à la suite du colloque.



LA FONDATION PARTENARIALE PHILIPPE MEYER

La fondation partenariale ENS-Philippe Meyer est en cours de discussion. Elle est destinée à aider le développement et la diffusion de la recherche en physique théorique, en particulier par le soutien de l'activité d'un « Institut de physique théorique Philippe Meyer », qui sera créé au sein du département de Physique de l'ENS.



Philippe Meyer a dirigé le laboratoire de physique théorique et hautes énergies de l'université d'Orsay de 1966 à 1969, puis, sur l'invitation de Jean Brossel, a travaillé avec Claude Bouchiat dans le nouveau laboratoire de physique théorique de l'ENS. Il était professeur émérite de physique de l'université Paris XI. Il a également soutenu les musées d'art en France. Le musée d'Orsay va créer une salle consacrée à la donation portant son nom.

LES AUTRES ÉCOLES ET INSTITUTS

LA FONDATION MATTEI DOGAN : PROMOUVOIR LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES

Maurice Aymard (1957 l)

Ancien membre de l'École française de Rome et de la Casa de Velázquez, directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (depuis 1976), administrateur-adjoint (1976-1985) puis administrateur (1992-2005) de la Maison des sciences de l'homme, secrétaire général du Conseil international de la philosophie et des sciences humaines, historien de l'Italie et de la Méditerranée à l'époque moderne et contemporaine.



Cette fondation est née officiellement en 2001 à l'initiative de Mattei Dogan (1920-2010), sociologue d'origine roumaine, venu dès les lendemains de la guerre achever ses études en France avant d'y faire au CNRS toute sa carrière de chercheur, depuis son recrutement en 1953 jusqu'à sa retraite comme directeur de recherche. Mais il avait enseigné aussi dans de nombreuses universités étrangères, notamment à l'University of California Los Angeles, où pendant vingt ans il avait passé un trimestre chaque année comme professeur de sciences politiques. Il avait formé le projet de cette fondation quelques années plus tôt. Il souhaitait la doter sur ses fonds propres pour qu'elle puisse être aussitôt opérationnelle et indépendante, et lui léguer ensuite la totalité de son patrimoine. Après avoir consacré toute son énergie d'abord à surmonter les étapes administratives d'une telle création, aidé en particulier par Jean Mingasson, ancien préfet de région (décédé le 21 janvier 2011) et auteur d'un rapport de référence sur les risques naturels, il en a dirigé les activités jusqu'à sa disparition il y a quelques mois. La Maison des sciences de l'homme lui avait dès l'origine apporté son appui et décidé d'héberger dans ses locaux le siège de la Fondation et l'essentiel de ses activités. Elle est, avec l'Académie des sciences morales



et politiques, l'École des hautes études en sciences sociales et le Social Science Research Council, l'une des quatre institutions représentées à son conseil d'administration.

Les objectifs de la Fondation, tels qu'ils ont été fixés par ses statuts, sont « l'étude des grands problèmes des sociétés avancées, dites post-industrielles, dans une perspective comparative et interdisciplinaire, par des méthodes pratiquées dans les sciences sociales ». Elle est principalement une « institution opérative, qui donne la priorité à son propre programme scientifique, en le réalisant directement, éventuellement en collaboration avec d'autres institutions ; elle n'est que secondairement une fondation distributive, c'est-à-dire une institution qui offre des subventions à d'autres institutions pour des programmes proposés et réalisés par elles ». Parmi ses moyens d'action prévus dès l'origine, figurent :

- « 1) La promotion de projets d'étude portant sur les grandes interrogations de la société pluraliste contemporaine, en privilégiant l'analyse sociologique comparative, ainsi que le dialogue entre les experts des sciences sociales et les institutions publiques, notamment sur des thèmes qui ne font pas l'objet d'une communication adéquate. La fondation favorise l'expression des aspirations de la société civile dans les formes et le langage des sciences sociales.
- 2) L'attribution périodique de prix à des savants de réputation internationale dans les sciences sociales. Ces personnalités sont choisies selon les dispositions établies avec chaque institution séparément, par des accords écrits, approuvés et signés par ces institutions.
- 3) L'attribution de subventions incitatives à des chercheurs ou groupes de chercheurs affiliés à des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche, pour la préparation de projets, l'organisation de colloques et la mise au point des publications, en donnant la priorité à des études comparatives ou interdisciplinaires. »

Au cours de ses neuf premières années d'existence, la Fondation Mattei Dogan a organisé en juin 2004 à la Maison des sciences de l'homme, en collaboration avec le Social Science Research Council et la Russel Sage Foundation, un important colloque sur la place et le rôle comparé des fondations philanthropiques en Europe et aux États-Unis, dont les textes ont fait l'objet de deux éditions différentes sous la direction de Mattei Dogan et de Kenneth Prewitt, l'une en anglais (*The Legitimacy of Philanthropic Foundations : United States and European Perspectives*, Russel Sage Foundation, 2006) et l'autre en français (*Fondations philanthropiques en Europe et aux États-Unis*, Éditions de la MSH, 2007).

Parallèlement ont été créés à l'initiative de la Fondation une vingtaine de prix destinés à récompenser des chercheurs confirmés dans les différentes disciplines des sciences sociales (sociologie, démographie, psychologie, sciences politiques, etc.),



attribués à échéances périodiques en liaison avec de grandes institutions scientifiques françaises et internationales : ainsi, par exemple, le prix de sociologie (attribué par l'International Sociological Association) ou le prix pour la recherche interdisciplinaire en sciences sociales (attribué par le Conseil international des sciences sociales). Tous ces prix ont pour but de promouvoir l'innovation et le dialogue ou, pour reprendre le terme qu'il affectionnait, l'hybridation entre les disciplines.

La mort toute récente de Mattei Dogan, le 10 octobre 2010, ouvre pour la Fondation qui porte son nom une nouvelle étape de son activité : il va lui falloir poursuivre dans les voies qu'il avait lui-même très lucidement définies au soir d'une vie entièrement consacrée à la recherche.

L'INSTITUT PASTEUR, LE MÉCÉNAT ET LA PHILANTHROPIE

Sylvain Coudon

Il est directeur de la communication et du mécénat de l'Institut Pasteur. Son expérience de vingt années a été marquée par un parcours dans le secteur de la recherche et de la santé. Spécialiste de la communication grand public et de la levée de fonds, il a occupé plusieurs postes de responsabilité dans le secteur privé comme public et géré d'importantes campagnes cherchant à faire évoluer des comportements ou à modifier des habitudes de consommation. Il a obtenu à trois reprises le label de « Grande cause nationale ».



Comment Louis Pasteur a-t-il su imaginer une structure accueillant le mécénat ?

En plus d'être un immense scientifique et l'un des Français les plus connus dans le monde, Louis Pasteur a été un précurseur en matière de collecte de fonds. D'abord parce que, dès 1887, c'est-à-dire il y a 125 ans, il a imaginé une fondation de droit privé. Il avait compris qu'il avait certes besoin du soutien de l'État (notamment pour acquérir le terrain sur lequel construire l'Institut), mais qu'il lui fallait aussi garder une indépendance et une possibilité d'être maître à bord. Il aurait pu créer une entreprise pour gagner de l'argent, un laboratoire au sens des laboratoires pharmaceutiques qui structurent le paysage de la recherche médicale. Mais il a inventé la structure atypique que nous connaissons, juridiquement et fiscalement. De plus, il a également innové dans la manière de collecter des fonds, puisqu'il a très vite bénéficié du soutien de donateurs du monde entier. Après avoir découvert le vaccin contre la rage, il a été en contact avec tous les grands personnages de l'époque, l'empereur du Brésil, l'empereur de Russie, madame Boucicaut (qui a créé le Bon Marché), et d'autres, tout en bénéficiant du soutien de particuliers qui lui envoyaient spontanément des dons. C'est une démarche assez incroyable : songez qu'il n'y avait alors pas de défiscalisation, pas de « mécénat » au sens institutionnel que nous accordons à ce mot.



Qu'en est-il du mécénat à l'Institut Pasteur aujourd'hui ?

Voilà 125 ans que l'Institut Pasteur est dédié au mécénat. En 1975, l'État apportait encore 50 % du financement de l'Institut. Aujourd'hui, il n'en représente que 27 %. Dans le « cocktail » qui permet à l'Institut de vivre, pour utiliser cette métaphore, il y a un quart de fonds publics et trois quarts de fonds privés. Dans cette dernière partie, on trouve le fruit de la valorisation des brevets, qui est un apport très important pour nous, et la générosité individuelle ou entrepreneuriale, qui représente en tout un tiers du budget de l'Institut, c'est-à-dire plus de 70 millions d'euros. La valorisation des brevets est commerciale : nous passons des contrats avec l'industrie pharmaceutique, cosmétique, agroalimentaire, et cela fait l'objet de facturations. Le mécénat ou la philanthropie, qui impliquent une défiscalisation, sont tout autre chose.

Les legs des particuliers constituent une grosse part de ces 70 millions : entre 40 à 45 millions d'euros par an en moyenne. Par testament, l'Institut Pasteur est légataire de tout ou d'une partie des biens d'un particulier. Les dons et le mécénat d'entreprise sont en forte croissance, et je suis arrivé en 2006 pour développer spécifiquement cette partie : en 2000, ils s'élevaient à 4 millions d'euros. Aujourd'hui, cela représente 21 millions d'euros. Nous sommes passés de 4 millions à 21 millions en dix ans et de 9 millions à 21 millions en quatre ans.

Comment cette collecte est-elle structurée ?

Je dirige une équipe qui y travaille exclusivement : certains de ses membres se consacrent aux relations avec les particuliers : d'un côté la relation avec les entreprises, de l'autre celle qui est nouée avec les petits et les grands donateurs. Nous nous inspirons de ce que l'on nomme dans le monde de l'entreprise la « relation client » : un don conséquent implique une relation privilégiée avec l'Institut Pasteur et deux personnes de mon équipe s'en occupent à temps plein. Nous avions 25 000 donateurs en 2004 et 150 000 aujourd'hui. Tout cela représente un effort de suivi très important, d'autant qu'il y a une très forte imbrication entre les dons et les legs : si une personne est déjà donatrice, elle passe plus facilement au legs. Vous voyez en tout cas à ces quelques chiffres que la part de la philanthropie est en très forte augmentation.

Comment évolue le mécénat d'entreprise ?

Au départ, c'était une part très faible des ressources de l'Institut Pasteur. Aujourd'hui, cela représente 7 millions sur les 21. Nous proposons aux entreprises de soutenir une thématique ou une unité de recherche, par une convention de mécénat qui implique un grand soin dans la restitution en particulier d'image. L'entreprise, à la différence des particuliers, fait entrer ses dons dans une stratégie générale de communication externe.



Nous avons également un comité d'éthique et de vigilance scientifique : il est totalement impossible qu'une entreprise impose ou propose une thématique de recherche. La science a sa propre organisation et sa totale indépendance. Le directeur général de l'Institut Pasteur est un scientifique : c'est statutaire, depuis Louis Pasteur lui-même.

Quelles sont les grandes lignes de votre action ?

J'utilise souvent une image : « Nous avons réveillé la Belle au bois dormant. » Je m'explique : tout le monde connaît l'Institut Pasteur. Mais personne ne sait que nous sommes un institut privé. Une étude d'opinion menée en 2006 par la Sofrès montre que 15 % des interrogés seulement savent que nous sommes une organisation à but non lucratif. Les gens hésitent généralement et pensent que nous sommes soit une institution d'État, soit un laboratoire pharmaceutique. Il nous faut donc d'abord expliquer que nous sommes une fondation. Le fait d'avoir été choisi comme « Grande cause nationale » en 2008 nous a évidemment beaucoup aidés. J'attends les résultats d'une nouvelle enquête d'opinion. Mais nous restons perçus comme un lieu « à part », et nous n'entrons pas spontanément dans le champ de la générosité, au contraire des Restaus du cœur, du Téléthon ou de la Croix-Rouge. Nous avons donc un gros travail à faire : il faut d'abord expliquer qui nous sommes et comment nous sommes structurés. Ensuite, seulement, nous pouvons commencer à parler d'argent, de collecte de fonds.

Les mesures légales récentes ont-elles eu un impact ?

La loi Aillagon de 2003 nous a aidés : l'argument fiscal a beaucoup de poids au niveau d'une entreprise. Il est simple : « Vous donnez 1, nous défiscalisons 0,6, donc le don ne vous coûte en fait que 0,4. » La loi récente TEPA de 2007 (travail emploi pouvoir d'achat) qui défiscalise l'impôt sur les grandes fortunes au bénéfice des fondations est aussi un atout précieux. L'année dernière, l'ISF nous a rapporté 1 million d'euros. Ces aides légales jouent un rôle auprès des plus aisés. Mais le débat sur les niches fiscales est, de ce point de vue, dangereux : comment réagiront les petits donateurs, s'ils ne sont plus défiscalisés ? Il n'est pas certain qu'ils continuent leur effort. L'État a donc, sur le plan légal, un rôle très important.

Comment envisagez-vous le rôle de l'État dans le financement de l'Institut Pasteur ?

Il est clair que, aujourd'hui, nous n'avons pas le choix, et que nous devons faire un appel plus important à la générosité privée. C'est une question de survie et ce n'est pas toujours facile à expliquer aux chercheurs. En revanche, nous souhaiterions faire remonter l'investissement de l'État, et le faire revenir à 30 ou 33 %. Il n'est pas envisageable que le financement de l'Institut soit uniquement d'origine privée. Il faut bien voir que l'Institut Pasteur est une structure importante : 2 800 personnes, un budget de 230 millions d'euros en 2009, une masse salariale de 110 millions d'euros.



Les programmes scientifiques se déploient sur la durée : quatre, huit, douze ans et plus encore. Notre rôle est de donner aux unités les moyens de travailler. En début d'année, l'argent n'est pas là : nous faisons une « avance » aux unités, et nous devons aller chercher dans le privé trois quarts du financement promis. C'est une chose très difficile à expliquer aux scientifiques.

Les fonds propres de l'Institut Pasteur sont donc insuffisants ?

Nous avons environ 750 millions d'euros de fonds propres. Cet argent est placé et nous a rapporté 18 millions d'euros en 2009. Nous sommes donc très loin de l'auto-financement. Nous sommes très éloignés de l'idéal d'une vie scientifique ne dépensant que les bénéfices des fonds propres. Lorsque l'on parle de mécénat et de philanthropie pour le savoir, ou pour les universités, il faut avoir les masses globales en tête, pour apprécier réellement la part que la générosité pourrait être capable de financer.

Comment se situe la récolte de fonds au niveau international ?

Nous avons une petite nouvelle, la Fondation Pasteur-Suisse. Elle a été créée à la fin 2010 et a pour rôle de collecter des fonds en Suisse, avec des objectifs assez ambitieux. Notre Pasteur Foundation, aux États-Unis, emploie une personne. Elle ne coûte rien à l'Institut Pasteur et ne fonctionne que sur l'argent qu'elle collecte. C'est une source non négligeable, qui permet notamment d'inviter une douzaine de post-doctorants américains par an. Mais nous sommes loin des grandes « machines » de collecte de fonds que sont Médecins du monde, Médecins sans frontière, voire l'Institut des hautes études scientifiques (*infra*, p. 44).

Je dois aussi mentionner deux autres fondations Pasteur : elles ont été créées entre 2000 et 2005, au Canada et au Japon. Mais elles sont gérées par des bénévoles (un cabinet d'avocat au Canada et un ancien banquier au Japon) et sont beaucoup moins performantes. La collecte de fonds suppose un engagement professionnel permanent.

Que représente le nom « Pasteur » ?

C'est une très grande référence. Imaginez qu'il y a encore des rues Pasteur en Asie du Sud-Est : elles ont traversé la décolonisation et l'abandon du communisme. Dans le monde, Louis Pasteur est aussi connu que le général de Gaulle et Napoléon. C'est compréhensible : son apport scientifique est considérable. Je suis encore d'une génération qui voyait tous les jours à l'école primaire, au fond de la salle de classe, le buste de Louis Pasteur à côté de la carte de France. C'est un peu désuet à présent, mais Louis Pasteur a réellement marqué la mémoire collective.

Mais, en même temps, il est tombé dans le domaine public : on ne compte plus les rues Pasteur, les cliniques Pasteur, les laboratoires Pasteur... Il y a même une université Louis-Pasteur. C'est un savant qui représente la France, au même titre que



la baguette et la tour Eiffel, et cela ne nous est pas favorable : l'image de l'Institut Pasteur est plus difficile à affirmer.

Comment l'Institut est-il passé du 45 rue d'Ulm au terrain du XV^e arrondissement de Paris qui l'accueille aujourd'hui ?

Devant l'afflux des patients – « les mordus » – à son laboratoire de la rue d'Ulm, Pasteur pense rapidement à créer un établissement vaccinal contre la rage. Il pense à une institution privée, en parle à l'Académie des sciences qui accueille favorablement ce souhait. Un projet est arrêté et une souscription est ouverte. La souscription est un succès en France et à l'étranger. La question se pose ensuite de trouver un terrain propice à l'édification de l'établissement qui doit être à Paris. Un vaste terrain est disponible dans le quartier de Vaugirard. La première pierre est posée rue Dutot (qui ne s'appelle pas encore rue du docteur Roux). Cet établissement prend le nom d'Institut Pasteur.

Propos recueillis par Violaine Anger

L'INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES SCIENTIFIQUES (IHES) ET LA LEVÉE DE FONDS

Jean-Pierre Bourguignon

Ancien élève de l'École polytechnique, il a travaillé sur les aspects mathématiques des théories physiques. Directeur de recherche au CNRS, il dirige à présent l'Institut des hautes études scientifiques à Bures-sur-Yvette.



Quel est l'impact sur le budget de l'IHES de la levée de fonds qu'il conduit depuis 10 ans ?

L'apport des produits financiers provenant des fonds propres collectés par l'Institut dans ce cadre couvre aujourd'hui environ 19 % de son budget, ce qui n'est plus anecdotique. Un complément de cet ordre ne vient pas tout seul, et l'Institut a dû s'organiser de façon à pratiquer la recherche de fonds de façon un peu professionnelle. Pour cela il a constitué un petit service – de taille pas si négligeable en fait si on la rapporte à celle de l'IHES – qui y est exclusivement consacré. Nous avons maintenant une dizaine d'années d'expérience dans la levée de fonds, années qui nous ont appris qu'il n'est pas possible de solliciter des moyens sans une approche coordonnée et maîtrisée et une communication adaptée aux différents publics visés – en français, en anglais évidemment, mais aussi en japonais et en chinois pour ce qui concerne l'IHES. Il faut élaborer des documents, avoir une stratégie de développement et se fixer des objectifs à rediscuter régulièrement... Tout cela représente un investissement en moyens mais surtout en temps, y compris pour le directeur.



Ce travail est-il prenant ?

Il est toujours difficile d'évaluer le temps passé à une activité qui ne peut être isolée du reste, mais je peux estimer que la recherche de ressources financières, dont la levée de fonds propres fait partie, occupe à présent à peu près la moitié de mon temps. Au-delà de la réflexion stratégique évoquée plus haut, il faut aussi rencontrer les bonnes personnes. Une démarche standardisée n'aboutit jamais. L'IHES est un institut qui pratique une recherche très théorique, et à aucun moment les entreprises contactées ne peuvent espérer recevoir en retour un service direct de la part de l'Institut : la seule chose que nous pouvons proposer est un partenariat avec un institut qui a toujours mis la recherche de l'excellence dans ses priorités et qui est très international. Il convient donc qu'un soutien de ce type puisse s'insérer dans la stratégie de communication de l'entreprise. Par ailleurs, je n'ai aucun exemple de démarche auprès d'un directeur de communication qui ait abouti à un don substantiel ; des soutiens modestes peuvent provenir de directions de la recherche d'entreprises mais l'essentiel se joue presque toujours au niveau des plus hauts dirigeants.

Pourquoi ce travail est-il alors si chronophage ? Une des raisons est que, pour un institut vraiment international comme l'est l'IHES, la recherche de fonds se fait à l'échelle du globe. Presque la moitié des fonds collectés par l'Institut viennent de l'étranger. C'est pourquoi je passe beaucoup de temps dans les avions... les États-Unis (New York, Chicago...), le Japon, et dans les dernières années trois à quatre missions par an en Chine (Pékin, Shanghai, Canton, Hong Kong...), où nous essayons de finaliser un fonds destiné spécifiquement à soutenir des visites par des scientifiques chinois à l'IHES. L'envoi d'une lettre ne suffit jamais. Il est indispensable de rencontrer les personnes. Et le plus souvent, la première rencontre ne donne rien car il y a des pays où on ne peut parler d'argent trop vite ; il faut d'abord « s'approprier ». D'ailleurs ce n'est pas parce qu'on a essuyé un refus qu'il ne faut pas revenir, mais il faut le faire avec des éléments nouveaux, par exemple en montrant que le projet a évolué, que ce que l'on avait annoncé a été fait, etc.

Pour une petite structure comme l'IHES, il est donc impératif de définir des priorités et de trouver des alliés. Le meilleur des alliés est une personne ou une institution qui a déjà donné : il peut dire « faites comme moi », ou « faites comme lui » s'il est proche d'un donateur sans être un donateur lui-même : la deuxième campagne internationale de l'IHES, la campagne du cinquantenaire, a été co-présidée par Andrew Gould, président-directeur général de Schlumberger, entreprise qui a donné 3 millions d'euros pour financer une chaire, et André Lévy-Lang, ancien président de Paribas et membre du conseil d'administration de l'IHES. Mais un responsable d'entreprise peut toujours avoir des raisons objectives pour ne pas donner – des difficultés financières entre autres.



Peut-on concilier la logique de l'entreprise et celle du service public ?

Il faut regarder la question en face car la recherche de donateurs privés a incontestablement une dimension éthique et une dimension politique. J'ai été fonctionnaire toute ma vie, et je suis quelqu'un pour qui le mot de « service public » a vraiment un sens. Mais, à côté du secteur public, le secteur privé contribue aussi au fonctionnement de la société avec ses règles. Et, dans le secteur privé, il y a des gens qui ont une vision et des objectifs permettant d'établir des contacts fructueux, dans le respect de la démarche de recherche fondamentale comme de la stratégie de l'entreprise. La qualité humaine des personnes rencontrées est un des facteurs déterminants pour faire un bout de chemin ensemble, tout autant que le niveau de reconnaissance de la recherche dans celle-ci. Par exemple, Schlumberger est une entreprise où les meilleurs scientifiques, reconnus comme *fellows*, peuvent atteindre les mêmes échelles de salaire que les *managers* : c'est un signe que la science y est respectée, en phase avec la vision globale du monde technologique qui y est développée.

Il faut donc être discriminant dans ses contacts : inutile de chercher à en nouer avec des personnes ou des structures dont le seul but est de gagner de l'argent. Cependant une vision systématiquement négative du secteur privé n'est pas de mise.

Comment gérer la question des contreparties et de la sujétion au donateur ?

Il est essentiel de veiller à ce que les partenariats ne deviennent pas des sujétions. Ce n'est pas trop difficile pour l'IHES, parce que l'Institut ne peut pas objectivement recevoir de commandes : la recherche qui y est pratiquée est théorique, et l'Institut ne saurait pas exécuter un contrat.

Pour devenir un grand donateur, il est indispensable d'avoir développé une vraie réflexion sur le rôle de la recherche dans le développement. Par exemple, Jean-Louis Beffa, ancien président de Saint-Gobain, a mené cette réflexion avec deux de ses collaborateurs économistes au moment où il travaillait à mettre sur pied l'AII, l'éphémère Agence pour l'innovation industrielle. Pour positionner correctement cette agence, il lui fallait comprendre comment éviter que sa mise en place menace le financement de la recherche fondamentale, donc appréhender les deux logiques, celles de l'innovation, forcément en prise avec les entreprises, et celle de la recherche fondamentale. Une relation de confiance a pu être créée, qui a abouti à un don important de Saint-Gobain, alors que l'Institut n'est pas actif dans les domaines directement pertinents pour son activité industrielle.

L'exemple d'Axa va dans le même sens. Henri de Castries, le président-directeur général de la société, a défendu la création du « Fonds Axa pour la recherche » à hauteur de 100 millions d'euros pour une période de cinq ans. C'est une somme considérable, ce qui signifie qu'il a dû expliquer ce programme aux actionnaires. Certes, une telle action a un impact positif sur l'image de marque de l'entreprise, mais



ce choix n'est absolument pas banal et a besoin d'être ardemment défendu pour être accepté. C'est dans ce cadre que la première chaire de professeur permanent financée sur fonds propres a pu être créée à l'IHES avec un don direct de 3 millions d'euros complété par 2 millions d'euros obtenus par le déblocage d'un don défi venant d'une autre source, la Fondation Simons.

Ce sont de grosses sommes d'argent, qui permettent maintenant à l'Institut de disposer de fonds propres, dont les produits financiers sont incorporés dans son budget. Cette façon de faire permet de tenir le discours suivant : « *Vous me donnez, mais l'impact de votre don sera perpétuel.* »

Tout cela suppose que les donateurs aient un vrai respect pour la recherche et aient fait des choix qui sont tout sauf anodins. À côté de ces exemples positifs, il y a aussi d'autres expériences moins plaisantes et des entretiens frustrants avec des interlocuteurs glaciaux, voire mesquins...

Les mesures fiscales françaises récentes suffisent-elles à ouvrir des possibilités suffisantes ?

Je pense qu'une réponse nuancée s'impose. Depuis une petite dizaine d'années, les gouvernements ont mis en place en France des mécanismes fiscaux incitant aux dons pour les particuliers (sur l'impôt sur le revenu et sur l'ISF) comme pour les entreprises (les plafonds pour les dons déductibles des bénéficiaires ont été considérablement relevés). La législation est aujourd'hui plus favorable en France que dans beaucoup d'autres pays : on cite souvent les États-Unis comme exemple de pays ayant une législation facilitant les dons mais, paradoxalement, le système américain est, dans de nombreux cas, moins favorable que le cadre français : une déduction type se monte à 50 % alors qu'en France elle est de 66 %. En fait, cette question des dons présente une dimension culturelle qui ne peut être oubliée : ce qui est naturel aux États-Unis ne l'est pas en France, et il faudra probablement de vingt-cinq à trente ans pour que les mentalités évoluent et que les Français s'approprient ces mesures. Le cadre général existe mais il est illusoire de penser que cela suffit pour que les changements surviennent rapidement.

D'autre part, il faut s'intéresser aux montants disponibles dans les fondations. Depuis quelques années, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont fortement incités à chercher un financement hors du cadre public. Si beaucoup de nouvelles fondations ont été créées, leurs dotations sont souvent ridiculement faibles, en tout cas pas au niveau des besoins réels des structures qui cherchent du financement.

Il faut aussi rappeler qu'aux États-Unis les héritages ne sont pas défiscalisés mais peuvent être mis dans une fondation. De plus, toute fondation a l'obligation de distribuer chaque année 5 % de son patrimoine, quels que soient ses résultats financiers, c'est-à-dire même s'ils sont négatifs. Cela peut créer des situations étonnantes : à



l'occasion du décès de William Hewlett, fondateur de Hewlett-Packard, en novembre 2001, sa famille a fait une donation de plusieurs milliards de dollars à la Fondation Hewlett, dans le cadre de sa succession. La Fondation a dû distribuer en urgence, avant le 31 décembre, 5 % de cette somme. Dans le même temps, le système fiscal américain est assez complexe, et encadre très fortement la générosité pour s'assurer que le système n'est pas détourné.

L'IHES a établi une structure de *charity* basée à New York, les Friends of IHES, qui a la mission de collecter de l'argent pour soutenir l'action de l'Institut. Pour pouvoir bénéficier de la déduction fiscale maximale, il faut chaque année parvenir à un équilibre complexe et subtil entre petits et gros donateurs. Ainsi les particuliers sont encouragés à donner et de petits dons aident à en récupérer de gros avec une bonne déduction. Le système français est beaucoup plus rustique. En France, il reste du travail à faire pour arriver au même niveau de sophistication et d'incitation. Il ne suffit donc pas de dire de façon incantatoire : « *Nous avons fait ce qu'il faut fiscalement, allez à présent chercher l'argent !* » Cela ne peut pas marcher. Les dons ont augmenté, certes, mais l'explosion n'est pas de ce côté, plutôt du côté de ceux qui cherchent à les capter.

L'exemple de l'IHES est-il généralisable ?

Il faut partir ici de la vie interne des institutions. L'IHES est une petite structure avec moins de cinquante employés. Cela n'a donc rien à voir avec une institution de la taille d'une université. Pour l'IHES, la première étape à franchir a été de convaincre le conseil d'administration. Dans les années 1998-1999, la situation financière de l'Institut s'était régulièrement dégradée, par érosion naturelle, et il fallait impérativement trouver d'autres sources de financement. Le conseil d'administration a d'abord été réticent à l'idée que l'Institut se lance dans une recherche professionnelle de fonds, parce que, pour le faire, il fallait commencer par dépenser. En effet, pratiquer la levée de fonds implique des frais de personnel, de formation, une politique de communication construite. Il faut aussi financer des voyages, des réceptions. Tout cela peut apparaître déplacé quand l'argent est rare et que l'accent doit être mis sur les dépenses pour la recherche. C'est pourtant un passage obligé.

Une personne a permis à l'IHES de sortir de l'ornière : il s'agit de Jean-Paul Gimon, un banquier établi près de New York et lié à la famille Hewlett. Il a proposé que la petite fondation de la famille Hewlett prenne en charge les frais d'étude d'une campagne de levée de fonds par une agence spécialisée, et le coût des six premiers mois de la campagne. C'est ainsi que l'IHES a pu commencer : la levée de fonds elle-même a été amorcée par une fondation.

Dans le cadre universitaire, il faut identifier où sont les réticences. Il me semble que, au contraire de l'IHES où le conseil d'administration avait besoin d'être convaincu,



dans les universités ou les grandes écoles, les réserves proviennent du corps enseignant et des chercheurs. Il faut étudier de près les arguments des opposants, et notamment la question du risque de sujétion. Tous les donateurs ne demandent pas de contrepartie. On rencontre parfois des paradoxes : ce sont quelquefois les universitaires eux-mêmes qui vont au-devant de ce qu'ils pensent être les souhaits de l'entreprise ! J'ai vu un cas de ce genre pour une chaire d'entreprise dans une grande école : dans un premier temps, la proposition envoyée à l'entreprise lui laissait le choix de la formation, des personnels, etc. Or, du point de vue de l'entreprise, cette démarche est apparue comme absurde : si l'entreprise cherche l'aide d'une grande école, c'est parce qu'elle a confiance dans sa capacité à délivrer une formation de haut niveau. En conséquence, elle attend de l'école qu'elle fasse sa proposition sur les contenus. À chacun son métier !

Par ailleurs, il est indispensable que la gouvernance de l'établissement adhère vraiment à la stratégie adoptée. Dans les universités, il est rare que le président consacre assez de temps aux visites, aux rencontres qu'exige la recherche de fonds. C'est une attitude improductive : à un certain niveau, les donateurs veulent voir le vrai responsable ; sinon ils considèrent qu'on ne les prend pas au sérieux. L'établissement doit donc s'engager au plus haut niveau pour être crédible et chaque démarche doit être préparée minutieusement. On n'a souvent qu'un quart d'heure pour convaincre. La stratégie de levée de fonds doit être partagée et assumée : ce n'est pas si évident à obtenir dans le cadre universitaire.

Quelles sont les institutions comparables à l'IHES dans le monde ?

La première de ce type qui ait existé est suédoise, le Mittag Leffler Institute près de Stockholm, créé en 1916. Le modèle pour l'IHES a été l'Institute for Advanced Study (IAS) de Princeton, qui a hébergé Albert Einstein, Kurt Gödel, John von Neumann, Robert Oppenheimer, André Weil... Ses fonds propres se montent aujourd'hui à environ 850 millions de dollars : l'IHES n'est donc pas dans la même catégorie ! Cela permettrait à l'IAS, s'il le fallait, de vivre en autarcie pendant plusieurs années et de pouvoir rechercher des rendements élevés – près de 8 % –, car ils peuvent adopter des stratégies de valorisation de leurs fonds à long terme. L'IHES ne peut se permettre de prendre des perspectives aussi longues pour ses fonds propres et les revenus peinent à dépasser les 4 %. Les autres instituts ayant des fonctions analogues ont surtout des financements publics : c'est le cas de l'Institut Henri-Poincaré à Paris et des deux instituts Max-Planck à Bonn et à Leipzig. L'Institut Isaac-Newton de Cambridge organise des semestres thématiques, financés essentiellement sur des fonds publics alors que des fonds privés permettent son fonctionnement général. Au Japon, le financement de l'institut analogue, le Research Institute for the Mathematical Sciences à Kyoto, est public, de même qu'au Brésil l'Instituto de Matemática Pura e Aplicada. Ce



dernier est maintenant très bien doté, et assume une responsabilité nationale dans la stimulation des meilleurs élèves de l'enseignement secondaire. En Chine, plusieurs institutions sœurs ont vu le jour dans les derniers dix ans : tous ces instituts sont adossés à des structures publiques mais une partie du financement de certains d'entre eux est privée, comme le Morningside Institute à Pékin, ou l'Institute for Advanced Study de la Hong Kong University of Science and Technology, qui a un objectif de collecte de fonds très ambitieux sur dix ans. Leur problème essentiel est d'attirer de façon stable des scientifiques de très haut niveau.

D'où proviennent les ressources budgétaires de l'IHES ?

Environ la moitié du budget provient d'une subvention du ministère de la Recherche. Par ailleurs dix pays contribuent, par leur académie des sciences ou l'une de leurs agences de recherche. Il s'agit de dotations ouvertes mais, bien entendu, lors du renouvellement de ces soutiens, il est important de mettre en avant l'impact sur les nationaux du pays. Une petite dizaine d'entreprises donnent un soutien régulier, souvent assez modeste. S'ajoutent à cela quelques produits commerciaux (vente d'une revue, loyers perçus sur des logements) et surtout les produits financiers des fonds propres placés, qui constituent pour cette année environ 19 % du budget. Les ressources budgétaires reflètent bien la dimension internationale de l'Institut.

Pouvez-vous esquisser l'histoire de cette levée de fonds entreprise depuis une dizaine d'années ?

Comme mentionné auparavant, une étude de faisabilité a été confiée à une agence spécialisée. Selon elle, l'Institut devait pouvoir lever 10 millions d'euros en trois ans. Ce sont 10,9 millions d'euros qui ont été collectés. Une deuxième campagne, préparée dans la période 2006-2008 mais annoncée publiquement en 2008 avec un objectif initial de 20 millions d'euros, a recueilli 21,5 millions d'euros à ce jour. Elle sera close à la fin de 2011. Des efforts particuliers pour atteindre un niveau plus élevé de collecte sont en cours aux États-Unis. Dans ce cadre, l'Institut poursuit depuis dix ans une politique de développement de ses relations avec les milieux scientifiques de pays asiatiques, en commençant par le Japon et la Chine. Au Japon, l'Institut a levé 1,8 million d'euros : 1 million auprès d'entreprises françaises et 800 000 auprès d'entreprises japonaises. Il a fallu sept ans pour arriver à ce résultat. En effet, persuader des entreprises japonaises de donner à une institution de recherche fondamentale située en France n'est pas évident, même si c'est pour créer un fonds permettant à des scientifiques japonais de venir y travailler... La clé, comme toujours, est venue du soutien de quelques personnalités exceptionnelles : Heisuke Hironaka, une des trois médailles Fields japonaises, a passé une année à l'IHES un an après sa création et considère qu'il doit son orientation scientifique aux contacts noués pendant ce séjour avec Alexander



Grothendieck ; pour entrer dans le monde des affaires, les personnes clés pour la création du Fonds Japon ont été Yusuke Yasuda, patron de BNP Paribas Securities à Tokyo, et Toru Yosano, un de ses conseillers, fils d'un ambassadeur, éduqué au Caire chez les Jésuites, estimant qu'il avait une dette envers la France. Son frère a été ministre des Finances récemment. Ils nous ont mis en rapport avec Fujio Cho, le patron de Toyota, avec qui une relation très positive a pu être développée. Une fois le contact établi, les choses ont été plus faciles et quarante entreprises japonaises ont finalement contribué. À ma connaissance, c'est la plus grosse collecte de fonds faite au Japon pour la recherche fondamentale. L'investissement personnel s'est étalé sur une dizaine d'années, mais je devrais aussi évoquer ici les contacts qui n'ont rien donné...

Du côté de la Chine, les choses avancent aussi : le Fonds Chern, du nom du grand mathématicien chinois Chern Shiing Shen, qui a accompagné sa création, a maintenant atteint 1,4 million d'euros : 1 million d'entreprises françaises et le reste de structures chinoises, fondations, particuliers ou entreprises. L'effort de l'IHES porte maintenant sur les entreprises chinoises avec en ligne de mire la célébration du centenaire de Chern qui sera fêté à Tianjin et à Berkeley, deux villes qui abritent des universités où il a créé des instituts de recherche, de nature analogue à l'IHES. Encore récemment, l'Institut a reçu un nouveau don de la Fondation Chern, établie à Houston par Chern lui-même et perpétué par ses enfants.

L'objectif pour ces deux fonds est de rassembler 2 millions d'euros permettant de garantir de pouvoir inviter tous les ans pendant vingt-quatre mois des visiteurs originaires de ces deux pays.

Avez-vous des soucis majeurs et des vœux à formuler ?

Mon principal souci est la bureaucratisation croissante de la recherche, une tendance qui est présente à l'échelle mondiale avec une augmentation de la formalisation des relations entre institutions. Un des effets est de rendre le *reporting* de plus en plus lourd. Il s'appuie aussi sur des indicateurs qui n'ont aucun rapport avec le fonctionnement réel de la recherche. Allant de pair avec ce processus ignorant de la nature particulière de la recherche, s'installe une uniformisation des procédures qui ne tiennent plus compte des spécificités de celle-ci dans une discipline donnée, et ce aussi bien pour les appels d'offres que pour les durées envisagées, qui tendent à se caler sur la discipline la plus pourvue en chercheurs, à savoir la biologie expérimentale. Une crainte que l'on peut éprouver est de voir les fondations s'aligner sur ces modes de fonctionnement, une tendance qui est déjà installée dans les plus grosses fondations.

Dans le même ordre d'idées, la place exagérée donnée à la recherche sur projet fait peser une lourde menace sur la recherche la plus créative parce qu'elle est plus spéculative et la moins conventionnelle. La recherche fondamentale a besoin d'un climat de confiance pour se développer, notamment parce qu'il faut encourager la



prise de risque, ce qu'un projet et la forme forcément figée qu'il doit prendre interdit plus ou moins.

Parmi les vœux que l'on peut formuler, il y a l'adoption d'une modification de la loi fiscale française qui permettrait que les fondations reconnues d'utilité publique ne paient pas d'impôt sur leur patrimoine immobilier, justement à cause de leur statut particulier qui devrait les apparenter à une structure publique. Dans cette période où tout doit être fait pour rendre l'impôt efficace, ce vœu a très peu de chances de se réaliser.

Propos recueillis par Violaine Anger

LA CAMPAGNE POUR L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE : STRATÉGIE, AMBITION ET MÉTHODE

Marie-Stéphane Maradeix

Directrice de la campagne pour l'École polytechnique depuis 2007, elle était auparavant directrice adjointe de la campagne de développement de l'Essec. Forte de 20 ans d'expérience dans le financement de projets liés à l'éducation et la formation professionnelle, elle est vice-présidente de l'Association française des *fundraisers* et curateur de Case Europe (Council for the Advancement and Support of Education).



Partir en campagne pour une école relevant du ministère de la Défense peut sembler une évidence. Pourtant la notion de campagne de levée de fonds ne trouve pas ses origines dans un quelconque passé militaire, même si les dimensions stratégique et méthodologique en sont deux piliers fondamentaux.

Au milieu des années 1990, quelques pionniers comme l'Institut d'administration des affaires (Insead), l'Institut des hautes études scientifiques¹ (IHES) ou l'Université catholique de Lille expérimentèrent la méthode anglo-saxonne des *capital campaigns* [campagnes de collecte] visant à lever des fonds importants auprès d'un petit nombre d'organisations et/ou de personnes, pour des projets ciblés ou la constitution d'une dotation en capital. Ces premières campagnes étaient novatrices à deux égards, d'une part dans leur approche plus relationnelle que technique – le *fundraising* en France était à l'époque essentiellement fondé sur des outils de marketing direct – et, d'autre part, parce qu'elles ouvraient les secteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche aux financements privés à l'aide du levier fiscal pour le mécénat. Les grandes écoles françaises emboîtèrent le pas à ces pionniers, l'Essec tout d'abord, puis Supélec, l'École polytechnique, HEC... Aujourd'hui, avec la loi sur l'autonomie des



universités et la création des fondations universitaires ou partenariales, les universités françaises élaborent des stratégies de levée de fonds plus ou moins ambitieuses. Les récentes annonces des campagnes de la Fondation de l'université de Strasbourg ou de Dauphine renforcent ce mouvement.

Une campagne se définit comme un effort de *fundraising* global, avec des priorités et des projets identifiés, pour une durée limitée (en général cinq ans), avec un objectif financier ambitieux et s'appuyant sur une démarche relationnelle pour obtenir de grands dons. Mais tous les établissements d'enseignement et de recherche sont-ils en mesure de lancer une campagne, sachant que l'on peut lever des fonds sans passer par cette méthode ? Quelles sont les conditions pour réussir ? À travers l'expérience de l'École polytechnique, je vais tenter de cerner les principales étapes à franchir, non de donner une quelconque « recette ». Chaque établissement a son histoire, son identité, sa vision, sa différence qui doivent lui permettre d'adapter une méthode déjà éprouvée à travers le monde.

Un plan stratégique institutionnel

Tout comme ses prédécesseurs, l'École polytechnique s'est engagée sur la voie du mécénat dans un contexte de concurrence internationale accrue. Étudiants comme enseignants-chercheurs se recrutent désormais sur un marché globalisé et l'émergence des classements internationaux change la donne avec un poids croissant attribué à la recherche. L'État seul ne suffit plus pour réunir les conditions d'un développement international et scientifique compétitif. En 2006, l'École polytechnique a signé avec l'État son deuxième contrat quinquennal d'objectifs et de moyens, pour la période 2007-2011. Ce contrat s'inscrit dans une logique de profonde transformation de l'École, incluant un important développement de son enseignement et de sa recherche. Sur le plan des ressources, l'État s'est engagé à maintenir à niveau sa contribution, le financement de son essor étant à la charge de Polytechnique. Le contrat prévoit donc un accroissement important des ressources externes, dont la part doit passer de 10 à 20 % en cinq ans. Au-delà des ressources contractuelles traditionnelles, l'École polytechnique décide dans un premier temps de se tourner vers les entreprises en développant des chaires de recherche et/ou d'enseignement. En 2005, l'École avait deux chaires, elles étaient vingt en 2010. Par ailleurs, le contrat pluriannuel prévoyait de lever des fonds auprès des anciens élèves de manière plus ambitieuse que l'appel de fonds lancé chaque année par la Fondation de l'École polytechnique. Il faut noter que cette campagne exclusivement dédiée aux donateurs individuels était une première en France et un défi personnel, dans la mesure où je venais de participer à la campagne de développement de l'Essec dont l'objectif de 25 millions d'euros était levé à 95 % auprès des entreprises.



Une belle histoire à raconter : l'argumentaire

L'argumentaire est l'un des fondamentaux d'une stratégie de campagne. Le terme anglais *case for support* est révélateur de la force que doit avoir ce document destiné à convaincre les donateurs potentiels. Il présente à la fois la structure essentielle de l'établissement (mission, valeurs, atouts) et son ambition, déclinée ensuite en axes majeurs et en projets. Il est important de tester cet argumentaire en interne et à l'externe. Les établissements font souvent appel à des consultants pour les aider à élaborer cet argumentaire et le faire valider auprès d'éventuels donateurs, mais également des partenaires, des tutelles ou encore de personnalités extérieures. Pour sa part, l'École polytechnique a demandé à son consultant de tester cet argumentaire auprès d'une vingtaine d'anciens élèves, en France et à l'étranger. Cette étude de faisabilité permet éventuellement de revoir l'objectif ou les axes de développement proposés. L'argumentaire doit déboucher sur des projets concrets et mesurables. Lorsque l'École polytechnique a officiellement lancé sa campagne, en 2008, l'objectif était de 25 millions d'euros découpés en quatre axes de développement majeurs (recherche, *graduate school*, international, égalité des chances) et déclinés en une quinzaine de projets. Un an après, l'objectif était porté à 35 millions d'euros.

Des donateurs potentiels à qui raconter cette histoire

Que ce soient des entreprises ou des particuliers, l'établissement doit faire un travail de recherche minutieux pour identifier ses donateurs potentiels, aussi appelés *prospects*. Les collaborations préexistantes des laboratoires, les entreprises versant la taxe d'apprentissage, les membres du conseil d'administration ou de toute autre instance de gouvernance et, bien entendu, les anciens élèves à travers leur association, sont autant de ressources qu'il faut mobiliser pour identifier ceux qui pourront vous aider. L'École polytechnique s'est par exemple appuyée sur le fichier de sa fondation, puis l'étude de faisabilité a permis de repérer les premiers donateurs et « ambassadeurs » de la campagne, qui, eux-mêmes, ont apporté de nouveaux contacts. Il n'est pas nécessaire d'avoir des anciens élèves pour mener une campagne, l'exemple de l'IHES est à ce titre tout à fait remarquable. Ce centre de recherche d'excellence mondialement reconnu a réussi à mener deux campagnes, levant des fonds aussi bien auprès d'entreprises que de fondations ou de philanthropes individuels, en France et dans le monde. S'il est important pour des établissements de formation d'avoir le soutien de ses anciens élèves, il peut se concrétiser autant par les montants donnés que par le taux de participation à la démarche. En effet, une stratégie de campagne s'appuie sur une « pyramide des donateurs », dont la base est composée de multiples individus donnant peu, et la pointe de quelques individus ou organisations donnant beaucoup. L'objectif est de fidéliser les donateurs, de manière à ce qu'ils progressent vers le haut



de la pyramide tout au long de leur vie et de leur évolution professionnelle. L'un des points importants de la démarche est donc la recherche sur les prospects (*prospect research*), les donateurs potentiels, qui, outre des indications factuelles sur leur identité, permet d'identifier trois critères clés : 1) les liens qui les unissent à l'institution ; 2) l'intérêt qu'ils auraient à la soutenir ; 3) leur capacité financière.

Une équipe et des moyens

Beaucoup d'établissements ne mesurent pas toujours l'investissement nécessaire pour mener une campagne. Il ne s'agit pas uniquement de créer une structure fiscale adaptée (la France a désormais huit types de fondations). Elle ne sera qu'une coquille vide si la stratégie de levée de fonds n'est pas claire et si les moyens humains et matériels ne sont pas réunis. Avant de se lancer dans sa première campagne, la direction de l'École polytechnique a pris conseil auprès de l'un de ses grands anciens, qui était à l'origine de la première campagne de l'Insead. Ce dernier a su les convaincre de suivre une démarche professionnelle, tout d'abord en recrutant un consultant, ancien directeur du développement de la prestigieuse école de commerce basée à Fontainebleau, puis une directrice du développement chargée d'organiser et de coordonner la campagne. C'est ainsi que je passai de la campagne de l'Essec à celle de Polytechnique. L'aventure a démarré début 2007 avec une assistante formée à la recherche sur les donateurs potentiels. Un an après, le poste de directeur adjoint était créé pour prendre en charge la campagne aux États-Unis et en Grande-Bretagne et les structures juridiques dans ces deux pays. Puis, en mai 2010, l'équipe a été complétée par un responsable du fonds annuel (le socle de la pyramide des donateurs). Située en grande partie sur le campus de Palaiseau, cette équipe dépend de la Fondation de l'École polytechnique qui mène et gère cette campagne au bénéfice de l'École. Outre les ressources humaines, des moyens doivent être mobilisés telles une base de données conçue pour gérer des dons et des contacts (de type CRM), des dépenses de communication, de documentation, de formation, de déplacement, sans oublier des dépenses de consultant, surtout au démarrage.

Une gouvernance impliquée

Une campagne ne peut être menée sans une implication au plus haut niveau. Nous ne sommes pas aux États-Unis et il est souvent difficile de mobiliser un conseil d'administration. Il est cependant indispensable que la présidence et/ou la direction générale soient non seulement convaincue(s) mais également impliquée(s) dans la démarche. Cette implication se traduit par une compréhension des enjeux liés à la philanthropie (la reconnaissance envers les donateurs, la transparence), par une maîtrise de l'argumentaire, par une disponibilité pour les rendez-vous majeurs et par



une « passion » pour le projet. Pour être convainquant, il faut être convaincu. Marion Guillou, présidente de l'École polytechnique, participe aux comités de campagne et aux événements importants, et ne manque jamais de remercier les donateurs dans ses discours. Quant à Xavier Michel, directeur général de l'École, il est le premier à reconnaître que le *fundraising* peut aussi être du « *fun/raising* » et qu'il n'a désormais plus aucun complexe à demander de l'argent à des anciens élèves ou des parents. Au-delà de l'implication de la direction, celle de l'établissement dans son ensemble est nécessaire. Il faut être réaliste : on ne peut rassembler tout le monde derrière une approche qui suscite parfois des réserves, voire des préjugés (influence des mécènes sur la liberté académique, désengagement de l'État, absence de culture philanthropique, etc.). Il est donc nécessaire d'identifier ses « champions » parmi les chercheurs, les enseignants, le personnel administratif, les étudiants... Enfin, une campagne ne peut se mener sans la mobilisation des premiers grands donateurs qui, en tant qu'ambassadeurs du projet, formeront le noyau du comité de campagne. Le choix du président, animateur de ce comité, est capital. Claude Bébéar qui, de son propre aveu, était déconnecté de l'École polytechnique, a accepté la présidence de la campagne car il a perçu l'ambition de l'X à travers elle. Outre un don exceptionnel pour l'École, Claude Bébéar est fortement impliqué dans la prospection des donateurs potentiels. Il est également devenu administrateur de la Fondation et de l'École.

Une culture philanthropique

La France est une terre de philanthropie. Certes, nous ne sommes pas le peuple américain tel qu'il fut décrit par Tocqueville car notre socle historique et culturel est différent. Notre aptitude au mécénat est teintée d'une discrétion toute judéo-chrétienne où charité et argent ne font pas toujours bon ménage. Les démarches de campagne obligent à un peu moins de retenue dans la mesure où l'un des fondamentaux repose sur la reconnaissance et la visibilité données aux donateurs. L'interne doit comprendre l'importance de remercier les généreux mécènes, de leur rendre des comptes et de les impliquer. Une campagne comme celle de l'École polytechnique concerne des individus qui, de leur plein gré, donnent de 25 000 euros à plusieurs millions d'euros. Cela mérite bien de créer des relations interpersonnelles dans la durée. La campagne pour l'École polytechnique a donc développé un programme de reconnaissance adapté aux différents niveaux d'engagements des donateurs. Le tableau d'honneur qui trône dans le grand hall de l'X en est la face la plus visible, mais ce programme se décline également dans des publications, des invitations, la participation de donateurs à des instances diverses, la labellisation de programme ou d'infrastructure en leur nom, la remise de trophées, ainsi que la communication d'un suivi financier trimestriel et annuel. Xavier Michel a très bien décrit les changements culturels inhérents à la recherche de fonds privés pour un établissement public :



Complémentaires dans leur finalité, les deux types de ressources reposent sur des attitudes nettement distinctes : on reçoit l'argent du bailleur traditionnel ; il faut aller conquérir les ressources privées. Cela ne peut se faire sans une forte mobilisation interne, notamment des enseignants-chercheurs. Quoi de plus naturel que de s'associer à une démarche qui va permettre l'obtention des moyens nécessaires à son activité scientifique ? Encore faut-il s'approprier les modes de fonctionnement du partenaire privé : comment lui présenter le projet ? Sur quoi susciter son intérêt ? Comment anticiper ses attentes ? Celles-ci ne portent pas seulement sur les enjeux, mais aussi sur la rigueur d'utilisation de son don. Attention au partenaire, souci de bien communiquer, transparence de gestion, deviennent des attitudes naturelles au sein de l'établissement, qui facilitent la démarche de conduite du changement interne².

Du temps et de la constance

Combien de directeurs d'école ou de présidents d'université se lassent lorsqu'après un an d'effort intensif l'argent ne rentre pas. Le temps est l'un des autres fondamentaux d'une campagne dont les principales étapes sont :

- la phase silencieuse (dix-huit mois environ) au cours de laquelle l'établissement élabore son projet et sécurise de 30 à 50 % de l'objectif de campagne auprès de ses premiers grands donateurs ;
- l'annonce publique, événement officiel du lancement de la campagne ;
- la phase ouverte (les cinq années officielles de la campagne) où l'on déploie véritablement la communication, la prospection, le programme de reconnaissance ;
- la clôture.

L'École polytechnique a décidé cette campagne en 2006, la structuration de la démarche s'est faite en 2007, et la campagne a été officiellement lancée en mars 2008 avec 12 millions d'euros de dons et engagements sur les 25 millions d'euros recherchés.

Un an après, l'École et la Fondation portaient l'objectif à 35 millions d'euros. Deux raisons majeures à cela : tout d'abord, le souhait de très grands donateurs d'affecter leur don à la dotation en capital, alors que l'objectif initial était en « flux » ; d'autre part un très bon démarrage de la campagne avec 20 millions d'euros en dons et engagements à la date du premier anniversaire. Après trois ans, l'École polytechnique a engrangé 28,7 millions d'euros et se mobilise pour atteindre l'objectif final dans un contexte qui a connu deux évolutions majeures : la crise financière et économique ; le développement du plateau de Saclay qui, avec l'arrivée de six partenaires de ParisTech, va profondément et durablement transformer le campus de Palaiseau. La campagne de levée de fonds de l'École polytechnique est devenue l'un des leviers de



cette dynamique porteuse d'avenir et un formidable moyen de mobiliser la communauté polytechnicienne autour de cette ambition.

Notes

1. Voir l'article de Jean-Pierre Bourguignon, p. 44.
2. In N. Levallois-Midière et M.-S. Maradeix, *Fundraising : stratégies pour la recherche et l'enseignement supérieur dans les secteurs public et privé*, Paris, Eyrolles, 2010.

LA FONDATION DES INDUSTRIES MINÉRALES, MINIÈRES ET MÉTALLURGIQUES (FIMMM) ET SON APPORT À L'ÉCOLE DES MINES

Jacques Lévy

Ancien élève de l'École polytechnique et du corps des mines, docteur en sciences physiques, il travaille sur la métallurgie générale et les matériaux. Ancien directeur de l'École des mines de Paris, il a aussi été président de la Conférence des grandes écoles et membres de plusieurs conseils d'administration dans des institutions d'enseignement renommées.



Bien que les motifs exacts ayant conduit à la création de la FIMMM soient difficiles à retrouver, on peut sans peine imaginer que, dans l'immédiate après-guerre, nombre d'étudiants brillants étaient, pour des raisons financières, gênés dans la poursuite de leurs études d'ingénieurs. L'École des mines de Paris, comme d'ailleurs celle de Saint-Étienne, à l'époque services extérieurs du ministère « chargé des Mines », n'avait pas accès au système de bourses de l'enseignement supérieur, géré par le ministère de l'Éducation nationale.

La création de la FIMMM

Un groupement d'industriels importants, représentatifs de l'industrie extractive, au premier rang desquels figuraient les Charbonnages de France, mais aussi la chambre syndicale de la Sidérurgie, la chambre syndicale des Mines de fer..., ont alors décidé de créer, en 1946, une fondation, portant un nom complexe : « Fondation des industries minérales, minières et métallurgiques françaises à l'École nationale supérieure des mines de Paris » (une création identique était faite pour le compte de l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne). Cette fondation a été déclarée d'utilité publique (FRUP) par décret du 17 décembre 1947. L'article 1 des statuts décrit les buts poursuivis et fait preuve d'une remarquable largeur d'esprit : « mener toutes actions, notamment à l'École nationale supérieure des mines de Paris, de nature à



[...] susciter l'essor des mêmes industries, ainsi que des professions qui s'y rattachent en conformité des intérêts généraux du pays ».

Le fonds de départ, apporté par les fondateurs, représentait 450 000 francs de 1946 : bien que l'actualisation soit assez conventionnelle, cette somme équivaut, en gros, à 800 000 euros. La FIMMM a ainsi eu des actions sociales comme verser des bourses, accorder des prêts d'honneur, participer à l'amélioration de la Maison des élèves. Très peu de legs ont été réalisés, bien que cela soit autorisé par les statuts. Et le mécénat, en France, était réservé, jusqu'à une date récente, aux secteurs humanitaires de la santé, de l'art et du sport. Ce n'est qu'en 2003 que la situation a changé grâce à des dispositions fiscales incitatives que nous allons rappeler brièvement :

- impôt sur le revenu des particuliers : déduction de 66 % du montant des dons dans la limite de 20 % du revenu imposable ;
- impôt sur les sociétés : déduction de 60 % des dons dans la limite de 5 % du chiffre d'affaires hors taxes ;
- impôt sur la fortune (réservé aux fondations reconnues d'utilité publique) : déduction de 75 % des dons dans la limite de 50 000 euros.

Ces dispositions ont notablement débloqué le processus et l'on a vu ainsi fleurir en France de nouvelles structures : non seulement les FRUP, mais aussi des fondations d'entreprise, des fondations de coopération scientifique... et, en dernier lieu, des fonds de dotation. Tout cela a permis à la FIMMM de diversifier ses actions.

Les actions de la FIMMM

La FIMMM a poursuivi son action sociale en direction des étudiants pour faciliter l'internationalisation de l'École.

Tout d'abord, les étudiants français peuvent, en cours de scolarité, faire un séjour de longue durée (typiquement un semestre) dans une université étrangère : la Fondation peut accorder des prêts d'honneur à taux zéro aux étudiants réellement nécessiteux, mais le plus fréquemment cela consiste à se porter caution pour la couverture des frais de séjour dans le pays en question.

Ensuite l'École souhaite attirer des étudiants étrangers sélectionnés par elle. Le plus souvent, elle essaie d'obtenir qu'ils se prennent en charge, mais ce n'est pas toujours possible. Les anciens élèves, sollicités pour cette action spécifique, se sont montrés sensibles à l'argument, donc généreux : l'un d'eux a même fait un don de 150 000 euros pour leur verser des bourses qu'il a renouvelé plusieurs fois.

La Fondation a reçu des dons importants de personnalités souhaitant constituer un fonds pour encourager telle ou telle activité de son choix par un prix et financé par les revenus du fonds (prix Biro, pour les études dans le domaine des procédés de lutte



contre les incendies ; prix Dufrenoy, pour récompenser les entreprises pratiquant des méthodes de gestion socialement responsables et respectueuses de l'environnement).

Les chaires d'enseignement et de recherche

Le développement le plus spectaculaire est celui des chaires d'enseignement et de recherche. La première a été créée en 2005, dans le domaine de la sécurité industrielle et, en 2010, treize chaires étaient en activité, soit à Mines ParisTech seule, soit en liaison avec d'autres établissements (la plupart du temps d'autres écoles membres de ParisTech, mais cela peut être l'École normale supérieure ou l'université du Havre).

Cette formule présente de multiples intérêts. Incontestablement, la déductibilité fiscale est une motivation forte pour nos partenaires industriels, mais ce n'est pas la seule.

Une chaire est un programme d'enseignement et de recherche mis au point entre des scientifiques motivés et un ou plusieurs partenaires industriels. La convention de chaire prévoit en général un engagement réciproque de cinq ans et définit les principales caractéristiques de l'activité de cette chaire.

Tout d'abord, elle précise le domaine de formation et de recherche choisi : il est ainsi possible d'engager une action à moyen terme sur un sujet qu'il sera possible de réorienter ou d'arrêter tout simplement, au bout de la convention. La contrepartie de la défiscalisation est que les résultats doivent être « d'intérêt public », ce qui élimine d'office tout problème de propriété industrielle. Enfin, la souplesse de gestion, liée au statut privé de la Fondation, permet de résoudre bien des problèmes en matière de gestion de personnel : par exemple, c'est la formule idéale pour faire venir un professeur étranger à des conditions attractives sans être lié par une grille de rémunération ou par des procédures administratives lourdes. En revanche, il est évidemment difficile, compte tenu de la durée déterminée de la convention de chaire, de recruter du personnel en CDI. Enfin, contrairement aux contrats de recherche « normaux », elle permet le développement de recherches en amont sur des sujets d'intérêt industriel, mais à caractère fondamental, pour lesquelles il existe visiblement une demande.

Quelques exemples de thèses en cours figurent en annexe et illustrent bien ce qui précède.

Une possibilité de développement nouvelle et originale

La croissance des actions gérées par la FIMMM constitue, pour Mines ParisTech, une possibilité de développement nouvelle et originale, avec des moyens supplémentaires non négligeables. Mais, conformément à ses statuts, la FIMMM est sollicitée pour mener des actions visant à « susciter l'essor » des industries dans d'autres cadres



comme, par exemple, la contribution à la formation d'ingénieurs spécialisés dans les techniques des industries extractives (en liaison avec le BRGM).

Il reste un point faible : c'est la modicité du fonds de réserve, qui limite les revenus utilisables pour financer des actions permanentes. Une campagne de levée de fonds est en cours de lancement et devrait permettre de compléter utilement le dispositif.

Annexe – Quelques exemples de chaires en activité au 31 juillet 2010

Pour ne pas être fastidieux, nous nous limiterons à quelques exemples qui feront comprendre au lecteur le principe de l'action et lui montreront notamment que les domaines concernés couvrent un champ très vaste.

Chaire « Sécurité industrielle »

Cette chaire placée sous la responsabilité d'Erik Hollnagel, professeur suédois, et de Frank Guarniéri, professeur à l'École, est financée par un consortium d'industriels (AGF, GDF, Total, Apave, Ineris, SNCF, Arcelor) à hauteur de 200 000 euros par an pendant cinq ans : il s'agit de promouvoir les études fondamentales sur l'évaluation des risques et leur prévention ; cette chaire, arrivée à expiration en 2010, devrait être reconduite sur un nouveau programme pour cinq années supplémentaires.

Chaire « Nouvelles stratégies industrielles »

Placée sous la responsabilité de Dominique Dron, ancienne élève de l'ENS, professeur à l'École des mines ParisTech, et conseillère du ministre chargé de l'Environnement, cette chaire a pour objectif de mieux évaluer les possibilités de contribution de la biomasse au « bouquet » énergétique. Elle est financée par un consortium d'industriels, comprenant Keolis, EDF, Total, Nateixis, Suez, Safran, à hauteur de 230 000 euros par an.

Chaire « Patent reform »

Sous la responsabilité de François Levêque, professeur à l'École des mines ParisTech, elle présente l'originalité d'être essentiellement financée par des sociétés étrangères (Philips, SAP, Microsoft, Air liquide) à hauteur de 100 000 euros par an. Il s'agit d'évaluer l'impact de l'évolution de la réglementation en matière de propriété industrielle, notamment européenne, sur l'économie de l'entreprise.

PHILANTHROPIE ET VISION DU MONDE

PRENDRE LE DON AU SÉRIEUX

Frédéric Worms (1982 1)

Professeur d'histoire de la philosophie contemporaine à l'université Lille 3 et directeur du Centre international d'étude de la philosophie française contemporaine à l'ENS-Ulm. Il est agrégé de philosophie et notamment auteur de *Bergson ou les deux sens de la vie* (PUF, 2004), *Droits de l'homme et philosophie* (CNRS Éditions, 2^e éd., 2009), *La Philosophie en France au xx^e siècle* (Gallimard, 2009), *Le Moment du soin. À quoi tenons-nous ?* (PUF, 2010).



L'idée de « mécénat dans les institutions publiques » se rattache de toute évidence à l'idée ou à la question du *don*. On peut même dire qu'elle en *dépend*, comme d'un véritable troisième terme, seul capable d'assurer une médiation qui ne soit pas une confusion entre les deux autres, à savoir l'échange marchand (ou la fortune « privée ») et le financement public. Cette idée confirmerait donc les théories les plus récentes¹ qui distinguent ces trois formes de l'échange entre les hommes (le marché, l'État, le don), pour les opposer (comme des alternatives) ou, au contraire, pour les articuler, et leur fournit l'occasion (avec le mécénat) d'une sorte de test critique. Ou bien, en effet, l'idée de don est ici inopérante et ne fait que servir en l'occurrence de masque à une confusion des genres, devant, de son côté, être réservée pour des questions d'un tout autre ordre. Ou bien, au contraire, elle est ce troisième terme capable de relier, et même de normer, les deux autres, ce qui lui donnerait alors un enjeu tout à fait essentiel puisque, dans la mesure du moins où on tiendrait pour acquise la différence mais aussi l'importance respective de ces autres termes (l'économie marchande mais aussi les institutions publiques), le don serait



non seulement un troisième terme et une alternative à côté d'eux, mais une médiation et une norme critique entre eux. Il ne peut bien entendu être question ici d'entamer même la discussion générale d'une telle question, qui est au cœur de la compréhension des relations entre les hommes dans les sociétés contemporaines, et qui est de ce fait au cœur aussi des discussions théoriques d'aujourd'hui. Ce que l'on peut faire, en revanche, c'est en dessiner la structure et ainsi en esquisser les critères : autrement dit, rappeler *les différents aspects ou enjeux* de la notion de don, plus complexes que l'on ne croit, et dire d'un mot en quoi ils pourraient en effet servir de *critères* exigeants et rigoureux, dans le cas proposé (comme peut-être dans les relations humaines d'une manière générale). Ce sera, dans les deux cas, prendre simplement le don *au sérieux*.

Les trois aspects du don

Il semble nécessaire, mais aussi relativement aisé, de commencer par définir la notion de don. Nous le ferions, pour notre part, ainsi : *tout acte, en apparence au moins, volontaire, et n'exigeant pas de contrepartie obligatoire, de cession d'un bien, d'un terme à l'autre d'une relation entre les hommes.*

Il ne semble pas y avoir ici de difficulté majeure. Il y en a bien, pourtant, et de deux ou de trois ordres encore.

La première difficulté, la plus importante, est celle qui a été introduite par le texte sans aucun doute fondateur de la réflexion sur le problème du don, et même créateur du problème du don, ou du don *comme problème*, central à tous égards dans les relations humaines. Il s'agit du texte de Marcel Mauss, le justement célèbre et capital *Essai sur le don*². Ce que soutient en effet, dans ce texte, le disciple de Durkheim (qui définissait lui-même les faits sociaux par leur caractère obligatoire), c'est qu'il existe une forme de don, et même que toute société est bâtie sur une forme de don, qui est en réalité « obligatoirement fait et rendu », même s'il est « apparemment volontaire », cette apparence volontaire étant, en réalité, elle aussi obligatoire ! C'est cette apparence volontaire du don (et de ce que Mauss appelle alors le « contre-don ») qui permet de dépasser la contrainte et même la guerre dans les relations entre les hommes, les peuples ou les sociétés. Elle a donc elle-même une fonction sociale. Si nous étions explicitement obligés de donner, et de rendre, le don ne serait qu'une forme de la guerre ou du pouvoir ; mais si le don était aussi libre qu'il en a l'air, il ne jouerait pas le rôle de lien et de réciprocité quasi obligatoire que nous lui connaissons aussi, dans les circonstances les plus solennelles comme dans les plus anodines (essayez d'arriver sans cadeau à un dîner qui est donné et où vous êtes donc « reçu », à un anniversaire ou à Noël). Il y a un paradoxe social du don, magistralement démontré par Mauss.



On comprend alors l'importance de ce texte essentiel et des discussions qu'il a suscitées, qu'il suscite encore. La plus importante, introduite récemment par Marcel Hénaff³, et très discutée, porte sur le remplacement de ce modèle du « don » par un autre, celui de l'intériorisation morale d'un don gratuit, en effet libre et sans contrepartie, qui ferait concurrence au don social initial. On ne prétendra pas trancher ici la discussion, sur le point de savoir si les deux modèles du don sont exclusifs et successifs, dans notre histoire, ou bien s'ils sont en réalité une seule forme de don, toujours présente depuis les sociétés les plus anciennes jusqu'à aujourd'hui. Ce que l'on soulignera, en revanche, c'est que l'on peut et que l'on doit, en tout cas à titre d'hypothèse, tenir compte de cet autre modèle, et des difficultés d'un autre ordre, et même de *deux* autres ordres, qu'il soulève, pour faire du don le critère qu'il peut et sans doute doit être.

L'analyse de Mauss fait mieux ressortir encore ce qu'implique l'existence, aussi, d'un don gratuit et sans contrepartie, et qui explique pourquoi on le rattache souvent à une origine elle aussi (quoique tout autrement) religieuse et apparemment transcendante. C'est que le don libre et gratuit semble supposer une double transcendance, en tout cas par rapport aux règles de l'échange. Le « donneur » se situerait hors de tout crédit et le « receveur » hors de toute dette. Les théories de la charité ont insisté sur le premier point, ainsi sur cet « amour » qui donne non seulement sans rien attendre mais qui donne « ce qu'il n'a pas », ce qu'il ne sait même pas avoir. Les théories de la gratitude ont bien insisté sur la situation morale du receveur, qui ne peut pas rendre, sinon par un acte intérieur incommensurable à l'acte gratuit lui-même, par une asymétrie inverse à la première et sans communication avec elle. Très concrètement, nos sociétés reposent aussi sur l'institution paradoxale de ces dons, ainsi dans le cas du don d'organes, dont le débordement de toute réciprocité est la condition, d'abord de l'exclusion nécessaire de la sphère marchande, pour aller jusqu'à l'impossibilité même de l'exprimer directement, qui est garanti de son côté par l'anonymat (sauf dans le cas non moins asymétrique par son excès même des dons venant des plus proches).

On n'entrera pas plus dans les enjeux philosophiques de ce don, pas plus en général, que dans les cas particuliers que l'on n'a fait ici qu'évoquer en quelques mots. Qu'il ait sa place, encore une fois, en dehors de toute théorie particulière, dans les relations humaines, et quelle que soit aussi sa relation avec les autres formes du don, nous suffit, pour en tirer quelques critères et quelques suggestions.

Critères et perspectives

Ce que nous soutiendrons d'un mot, c'est en effet que prendre le don au sérieux suppose en tous les cas de tenir compte des trois aspects ou des trois ordres de critères que l'on vient rapidement d'évoquer.



Cela suppose tout d'abord de prendre au sérieux l'hypothèse du don et du contre-don obligatoires. Il y a une place dans toute société pour ce rituel social qui fonde la culture, par-delà l'échange privé et la solidarité publique, sur un don qui a en effet sa part d'obligation, et dont une certaine contrepartie semble inévitable, et cela par-delà aussi une hypocrisie qui prétendrait à l'absence totale de ces deux aspects. Le mécénat dans son histoire en relève sans doute au moins en partie. Il se peut qu'il se fonde sur une inégalité économique devenue excessive et une solidarité publique devenue insuffisante, et qu'il ne compense en aucun cas les remèdes qu'il faut impérativement apporter à ces deux maux. Néanmoins, il importe de relever clairement les aspects obligatoires de ces dons, et les formes précises, publiques, des contreparties, pour ne pas donner prise au soupçon récurrent de les masquer, en en faisant des formes pures et supposées transcendantes aux intérêts sociaux en général.

Mais cela suppose aussi de prendre au sérieux l'hypothèse du don asymétrique et sans contrepartie. Cela suppose alors d'instituer clairement (comme dans l'exemple éclairant quoique douloureux et extrême du don d'organes) les figures et les rôles qui en sont les acteurs, dans les relations sociales comme telles. Ainsi une « fondation » peut à certaines conditions ne pas répondre aux mêmes critères qu'un donateur individuel ou qu'une entreprise dans leurs intérêts propres. De même, une institution publique donne la seule contrepartie possible en améliorant par ce don (qui certes ne dispense pas le financement public qui en est la condition et sans quoi elle perd son sens) un service public mené pour lui-même et avec les normes qui restent les siennes (de même que le receveur d'un organe ne peut remercier qu'en tentant de vivre). Pas plus que dans le modèle précédent du don, il ne saurait y avoir de confusion des rôles.

Tels sont donc les critères que l'on peut suggérer à titre de simples indications. Mais on dira encore un mot pour conclure, en forme de généralisation. Il se peut en effet que le don nous révèle ainsi quelque chose non seulement des relations sociales, mais des relations morales entre les hommes. Celles-ci comportent deux dimensions : une dimension de lien, qui a sa part de réciprocité cachée, tacite, mais néanmoins profonde, mais aussi une dimension d'individuation, elle-même double, de chacun des termes de la relation, en tant que tels. Le don suppose tout cela, il se perdrait ou se mutilerait à être pensé, ou revendiqué, à un seul titre, à l'exclusion des autres. Réductrice serait la seule vision du don comme réciprocité obligatoire cachée ; mais parfois violent, aussi, l'appel au don ou au pardon « gratuit », sans que rien ne vienne en retour, aucune demande ni aucun bienfait, aucune justice peut-être. Il est impossible d'entrer dans les abîmes des discussions que l'on entrevoit encore ici. On ne peut, comme les autres, que les signaler. Disons seulement qu'entre la question précise posée, et le modèle théorique général qu'elle appelle, ce sont les situations les plus diverses des relations entre les hommes, toujours singulières, mais suscitant néanmoins des normes toujours rigoureuses, que l'on voit surgir.



Notes

1. Voir à ce sujet quelques références récentes : Jacques T. Godbout, *Le Don, la dette et l'identité*, Paris, La Découverte/Mauss, 2000 ; Marcel Hénaff, *Le Prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie*, Paris, Le Seuil, 2002 ; « Entretien avec Marcel Hénaff », *Esprit*, 2002, n° 282 ; Iliana Silber, « Modern philanthropy : reassessing the viability of a maussian perspective », in W. James et N. J. Allen, *Marcel Mauss. A Centenary Tribute*, New York/Oxford, Berghahn Books, 1999, p. 134-150 ; Alain Testard, « Échange marchand, échange non marchand », *Revue française de sociologie*, 2001, vol. 42, n° 4, p. 719-748 ; Richard Titmuss, *The Gift Relationship. From Human Blood to Social Policy*, New York, Vintage Books, 1972.
2. « Essai sur le don » (1923-1924), in Marcel Mauss, *Sociologie et anthropologie* [1950], Paris, PUF, 1985.
3. Marcel Hénaff, *Le Prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie*, *op. cit.* On renverra à la lecture de cet ouvrage essentiel et à la lecture critique qui en a été faite aussi par J. Godbout dans la *Revue du Mauss* sous le titre « De la continuité du don ».

PHILANTHROPIE ET RELIGION

Jérôme Kohler

Ancien élève de l'ENS de Saint-Cloud, directeur de L'Initiative philanthropique, société spécialisée dans le conseil en stratégie de mécénat, en philanthropie et en création de fondations, il a occupé les fonctions de directeur adjoint du secteur des fondations et du mécénat de la Fondation de France et de directeur du mécénat du groupe L'Oréal. Il a créé le fonds de dotation « Philanthropie » et est l'un des cofondateurs de la chaire européenne de philanthropie à l'Essec. Il est membre de nombreuses associations, notamment de l'Association européenne de *venture philanthropy* (EVPA).



La place de la religion dans la philanthropie est ancienne chez les chrétiens comme chez les juifs – où il existe une obligation morale de prendre soin des nécessiteux –, ou chez les musulmans – le Coran demande de donner régulièrement pour le bien commun.

La religion comme déterminant historique de la philanthropie

Historiquement, cette philanthropie religieuse a tout d'abord été un élément redistributif important (dans le jubilé biblique, l'ensemble des biens d'une personne est redistribué tous les cinquante ans), un élément de ciment social (prise en charge d'hospices, d'orphelinats ou de dispensaires...) puis de rayonnement des arts, des lettres et des sciences (comme l'église catholique romaine au Moyen Âge et au cours de la Renaissance). Ce rôle a évolué tout en restant fort.



La philanthropie religieuse aux États-Unis

Dans ce pays, le déterminant religieux est encore aujourd'hui primordial. Si les Américains fortunés s'engagent principalement pour rendre (*give back*) ce que la société leur a permis d'acquérir (fortune, notoriété, influence...), cette générosité s'exprime d'abord au sein de leur propre communauté pour tenter d'améliorer la vie des habitants en matière de santé, de culture... Ces personnes soulignent néanmoins très vite le poids de la religion dans leur motivation (51 %).

Motivation du don chez les personnes à haut revenu (source : Indiana University, 2009 ¹)	Pourcentage
Rendre à la communauté	81,2 %
Soutenir les mêmes causes annuellement	70,7 %
S'engager socialement	70,4 %
Avoir un sentiment d'impact	66,9 %
Intégrer le sentiment de sécurité financière	65,3 %
S'engager politiquement ou philosophiquement	58,5 %
Être touché personnellement par une cause	57,5 %
Répondre à un engagement religieux	51,0 %
Répondre à une sollicitation	48,1 %
Donner l'exemple	45,6 %
Laisser une forme d'héritage	18,2 %
Répondre à un usage social	14,5 %
Attendre un retour professionnel	5,3 %
Attendre une reconnaissance publique	5,3 %
L'utiliser en termes de carrière	2,7 %

Ce poids est d'autant plus important qu'il se traduit par un soutien massif aux organisations religieuses (*faith-based charities*) intervenant dans tous les domaines de la vie en société par la gestion d'églises, d'hôpitaux, d'universités, d'associations d'aide aux plus démunis... Ce sont plus de 35,5 % des 295 milliards de dollars de



dons annuels aux États-Unis (près de 2,2 % du PIB) qui vont à des organisations religieuses ou présentant une dimension religieuse².

Pour aller plus loin dans cette analyse, il faut souligner le rôle spécifique de la religion dans l'identité américaine. Colonie fondée en 1620 par les *Pilgrims*, minorité religieuse dissidente persécutée pour son interprétation stricte du calvinisme, les États-Unis se caractérisent toujours à la fois par une très grande tolérance religieuse – y compris à l'égard des sectes – et par un soutien aux causes religieuses pour leur rôle « social » et comme élément clé des libertés individuelles.

Les valeurs religieuses au cœur de la philanthropie européenne

En Europe, les valeurs religieuses sont mentionnées en premier lorsqu'on interroge les grandes fortunes sur leur motivation philanthropique. Néanmoins, la philanthropie n'est pas, comme aux États-Unis, aussi présente dans l'identité sociale des individus et des attentes de la société envers eux. La philanthropie et la religion relèvent clairement ici de la sphère privée dans des États laïcs fondés pour la plupart sur la notion d'État-providence. L'étude menée par l'EHESS et L'Initiative philanthropique pour le compte de BNP Paribas Wealth Management³ fait remonter en première position le profil du « croyant » dans la typologie des donateurs :

Être croyant implique le respect d'un ensemble de dogmes – du don de soi à une reconnaissance dans l'autre d'un individu fait à l'image de Dieu – ayant des conséquences :

- sur le comportement philanthropique (allant du caritatif à la philanthropie structurée) ;
- sur le spectre des bénéficiaires ;
- sur la façon de mener l'action philanthropique elle-même où, au-delà de l'engagement financier, il y a souvent un engagement bénévole lourd parfois auprès de publics « difficiles » (personnes en fin de vie, enfants des bidonvilles, prostitués masculins, sans domicile fixe).

La référence à la religion, à ses valeurs notamment, arrive presque immédiatement comme justification à l'action philanthropique.

Cette approche traduit bien la religion en actions philanthropiques : le prolongement d'une foi catholique est statistiquement largement partagé parmi les donateurs fortunés du sud de l'Europe interrogés. Prise comme le prolongement des dix commandements et forte de l'enseignement des Évangiles, la philanthropie religieuse catholique est très présente dans des pays comme la France, l'Italie ou l'Espagne.

Le protestantisme introduit une dimension supplémentaire. La réussite matérielle pouvant être l'un des signes de la prédestination telle qu'analysée par Weber, celle-ci ne peut être uniquement tournée vers soi de peur de la dénaturer. Les grands



philanthropes du début du XIX^e siècle – Rockefeller, Ford, Carnegie... – ont incarné cette philanthropie *wasp* (*white anglo-saxon protestant*) qui a forgé en grande partie le secteur philanthropique américain, tout particulièrement autour du rôle des très grandes fortunes.

La démarche philanthropique individuelle

Cette interconnexion constante entre religion et philanthropie se retrouve au sein des grandes religions monothéistes que sont le judaïsme et l'islam. Néanmoins, il convient de souligner le fait que la religion, tout particulièrement dans les pays développés, reste un facteur parmi d'autres. En effet, au-delà de la laïcisation progressive de certaines sociétés nationales et de la différence marquée qui s'établit à propos du rôle de la religion dans la vie quotidienne comme c'est le cas aux États-Unis, les différentes analyses soulignent la triple dimension qui vient structurer la philanthropie individuelle :

- le souhait de rendre à la société une partie de ce qu'elle vous a permis d'acquérir (soutien aux écoles, aux universités, mise en place de bourses, aides à la création d'entreprises...);
- l'implication dans une problématique qui vous a personnellement touché (soutien à la recherche médicale, aux malades, aux familles...);
- prise à cœur de problèmes sociétaux, environnementaux... (lutte contre le réchauffement climatique, lutte contre la fracture numérique, mise en place d'accès aux institutions culturelles ou universitaires pour les plus défavorisés...).

L'ensemble de ces démarches relève d'un engagement philanthropique individuel qui peut être structuré et encouragé par la religion sans que celle-ci en soit cependant, dans la majorité des cas, le seul déterminant.

La *tzedakah* : pilier du judaïsme

La *tzedakah* est l'un des 613 commandements du Talmud. Il consiste à donner une partie de ses revenus afin de procurer aide et assistance aux plus démunis ou pour soutenir des causes philanthropiques. Il s'agit d'une action « juste » au sens où elle relève de la justice sociale, de ce qui doit être fait et non de la simple générosité. Il est d'ailleurs précisé que les tribunaux rabbiniques peuvent, théoriquement, obliger la personne qui ne se soumettrait pas à cette règle, à donner une somme qui est estimée en fonction de ses revenus. Cette *tzedakah* a été un facteur majeur dans la survivance de communautés juives soumises en Europe à des persécutions et à des taxations importantes. Elle a permis de maintenir un fort sentiment de solidarité tout en prenant en charge les membres qui risquaient d'être exclus de la société en raison d'un handicap physique, social ou autre. Ce sentiment de solidarité est resté important



jusqu'à nos jours. Il a permis, parfois sous une forme laïque, l'émergence du mouvement sioniste et les premières expériences d'implantations sous la dominance anglaise en Palestine, puis l'aide à la constitution d'un état d'Israël en 1948 soutenu par les différentes diasporas, avant de faire l'objet, aujourd'hui encore, de nombreuses aides philanthropiques pour les institutions culturelles, médicales, sociales implantées en Israël (Institut Weitzman).

Mais la *tzedakah* a aussi pris une voie différente au sein des diasporas. Parfois sécularisée, elle a été l'expression de l'intégration dans la société et de la reconnaissance envers celle-ci de personnalités juives enfin titulaires de tous les droits et devoirs de la citoyenneté nationale. Les grandes fondations créées (Rothschild, Meyer, Camondo...) et les donations effectuées aux musées, aux hôpitaux, aux universités en France, en Europe ou aux États-Unis (Edmond Safra, Eli Broad, Laurence Tisch) n'empêchent pas des liens étroits avec les institutions religieuses soutenues par des familles aussi influentes que celle des Rothschild.

La « taxe sur les âmes », la *sadaqa* et le *waqf*

La *zakat*, parfois appelée « taxe sur les âmes », est l'un des cinq piliers de l'Islam avec le jeûne du Ramadan, le pèlerinage à la Mecque, la profession de foi et la prière cinq fois par jour. La *zakat* s'apparente à une taxe sur le revenu (2,5 %) – parfois collectée de manière systématique, parfois laissée à l'appréciation du donateur – en faveur des plus démunis, des débiteurs et des prisonniers de guerre (afin de payer la rançon). Conçue à la fois comme un moyen de répondre à des besoins sociaux et de satisfaire l'impulsion charitable des individus, la *zakat* est restée de fait à la seule appréciation du donateur.

La *sadaqa* est un acte entièrement volontaire qui se traduit par l'affectation d'une partie de sa richesse à des causes charitables. Le *waqf*, enfin, représente la forme aboutie de cette philanthropie religieuse, avec la création d'un véhicule juridique très proche de la fondation (pérennité du capital, irrévocabilité de la donation, affectation des revenus – agricoles, immobiliers – à la cause soutenue).

Il est intéressant de constater le renouveau de la philanthropie au sein des pays musulmans grâce à des institutions comme le Congrès mondial des philanthropes musulmans qui souligne la nécessité d'adapter ces outils traditionnels à l'évolution des besoins de la société ainsi que la croissance de la population musulmane (1,53 milliard de personnes, 23 % de la population mondiale). L'existence de fondations caritatives disposant de dotations importantes en Indonésie, par exemple, permet de souligner que le centre de gravité démographique de l'Islam (Indonésie, Turquie) est différent du centre de gravité religieux (La Mecque) et doit par ailleurs faire face à de très nombreuses diasporas partout dans le monde (États-Unis, France, Grande-Bretagne et Allemagne...).



Le don comme élément régulateur

Marcel Mauss a longuement exploré les notions de « dons et de contre-dons ». S'appuyant notamment sur ses travaux, Marcel Hénaff souligne que « L'histoire de nos civilisations est pleine de ces questions implicites. Nos récits ne parlent que de cela : don, sacrifice, dette, grâce⁴. » Il estime ainsi que « [le don] n'est pas seulement une histoire économique. Ce sont les fondements anthropologiques de notre mode d'être ensemble qui sont en jeu dans ces questions d'échanges profitables et de dons généreux⁵ ».

La religion et les dons religieux sont l'un des éléments majeurs de cette façon « d'être ensemble » et, plus largement, de faire fonctionner une société. La philanthropie, acte de foi explicite au sein de chacune des grandes religions monothéistes, est une manière de réguler la société, en intervenant sur les mailles faibles du tissu social.

Conclusion

Nous devons cependant noter deux phénomènes qui ont un impact sur le lien particulier entre philanthropie et religion. Tout d'abord, le désinvestissement massif de l'État de certaines de ces tâches régaliennes, notamment en matière de justice sociale, permet une dynamisation de la notion de philanthropie y compris religieuse. Le second est l'apparition marginale mais réelle d'une philanthropie au service d'un prosélytisme religieux, quelle que soit la religion, au sein de populations exclues ou en voie d'exclusion sociale.

Ces deux éléments soulignent à la fois le rôle essentiel de la philanthropie – dont nous avons noté la forte dimension religieuse – comme participant au maillage social de sociétés fragmentées, mais aussi ses limites car ce rôle de maillage ne peut remplacer une vision globale et politique – fondée sur le processus démocratique – du bien commun et du vivre ensemble.

Notes

1. *The 2008 Study of High Net Worth Philanthropy, Issues Driving Charitable Activities among Affluent Households*, The Center on Philanthropy at Indiana University, Indianapolis, Purdue University, 2009.
2. *Giving USA*.
3. Voir « Motivations philanthropiques des grandes fortunes européennes » à l'adresse suivante : http://www.bnpparibas.net/banque/PA_1_0_P1/documentum/canalnet/public/PDF/BPF_etude_gdes_fortunes_philanthropie_20100825092514.pdf
4. Marcel Hénaff, *Le Prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie*, Paris, Le Seuil, 2002, p. 33.
5. *Ibid.*, p. 34.



PHILANTHROPIE ET JUSTICE SOCIALE

Gérard Toulouse (1959 s)

Physicien, entré au CNRS en 1965. Après dix années à Paris-Sud, dont deux en Californie, il rejoint le département de Physique de l'École en 1976. Géographiquement sédentaire et thématiquement nomade (voir sa page web), il participe au mouvement éthique dans les sciences depuis 1994, et devient secrétaire général de la Fondation La Ferthé (abritée par la Fondation de France), à sa création, en 1996.



*If you have built castles in the air, your work need not be lost :
that is where they should be. Now put the foundations under them.*

H. D. Thoreau, *Walden*

Aux fondements de toute réflexion sont inscrites deux valeurs, la vérité, dans les sciences et les savoirs, et la justice, dans les relations sociales. Un lien fort entre ces deux valeurs est souligné dans le préambule de l'Acte constitutif de l'Unesco (dont le siège est à Paris) qui énonce parmi ses missions la promotion de « la solidarité intellectuelle et morale de l'humanité ». Intellect, c'est dire vérité ; morale (éthique), c'est dire justice. À noter qu'au-delà du premier sens de cette expression – solidarité intellectuelle et morale entre tous les êtres humains –, on peut en discerner un second, également significatif : la solidarité de l'intellect et la morale au sein de chaque être humain.

Le respect de ces valeurs associées peut se décliner en trois étapes. La première est la bonne foi : admettre l'existence des problèmes qui se posent. La deuxième, la bonne volonté : se donner les moyens de résoudre ces problèmes au mieux. Enfin, il faut ajouter le fair-play entre professions, régions, cultures, genres, générations, etc.

À l'intérieur d'une nation, le problème de la justice sociale est principalement structuré par une tension entre les principes d'égalité et de liberté (diversité). L'égalité doit être stricte en certains domaines (une personne, un vote). Mais l'expérience historique, et le bon sens, indiquent que la recherche d'un égalitarisme total mène au despotisme, et à la misère générale. D'où le critère émis par le philosophe libéral américain John Rawls (1921-2002) : les inégalités sont justifiées dans la mesure où elles contribuent globalement à optimiser le sort des plus défavorisés. C'est la condition unique permettant d'accepter l'inégalité.

Parce qu'un tel critère est raisonnable, son existence, à elle seule, démontre que les inégalités ne sont pas des fatalités à respecter comme une donnée intangible, et qu'elles peuvent être légitimement soumises à une pensée critique. Un vaste champ de réflexions est ainsi ouvert, afin d'apporter des compléments théoriques et des conséquences pratiques à la pensée de John Rawls.



Pourtant, s'il peut être pertinent (sinon aisément opératoire) au sein d'une société nationale, le critère de Rawls est, à l'évidence, insuffisant dans le cadre des relations entre États. À cet égard, les pistes ouvertes par les écrits d'Amartya Sen (né en 1933) sont riches d'enseignements. De ce même auteur (prix Nobel d'économie 1998), voici une analyse lucide sur la place originale de la philanthropie (composante du tiers secteur) à côté des secteurs public et marchand :

La philanthropie n'est pas appréciée à la hauteur de ses mérites dans un monde où prédomine une admiration simpliste pour l'économie de marché, d'une part, et pour l'intervention de l'État, d'autre part. Et pourtant, la philanthropie fait ce que ni une économie de marché pure ni un monde d'entreprises d'État ne peuvent accomplir chacun séparément, ni même ensemble...

La philanthropie constitue donc un complément des ascenseurs verticaux et des hiérarchies conformistes. À travers des partenariats imaginatifs et des réseaux de fondations familiales, elle peut ainsi apporter à la fois un souci d'horizons ouverts, un éveil de l'attention, éducatif et créatif, et une intuition des manques : autant de façons de mettre en œuvre les deux fonctions essentielles de la philanthropie : elle est antitotalitaire (car la diversité mécénale fournit un antidote) et avunculaire (par la bienveillance et la protection qu'elle suscite).

LES NOUVEAUX PHILANTHROPES

Françoise Brissard (1967 L)

À titre professionnel, je m'intéresse depuis longtemps à la communication des associations (dans le cadre de la filière « Communication des organisations » de Paris-Descartes). Déléguée « parrainage international » pour Paris du Centre français de protection de l'enfance (CFPE), j'ai pu créer fin 2009 un fonds de dotation qui lui est adossé. Tout cela me conduit à être attentive à l'évolution d'un nouvel univers philanthropique, porteur à la fois d'espérance et de sophistication, mais aussi d'opportunités professionnelles inédites (pour nos jeunes camarades ?).



En ce début de siècle, la philanthropie a changé de visage et son mode de pensée s'en trouve transformé : il est devenu créatif. Trois facteurs essentiels ont déclenché cette mue : l'engagement des très grandes fortunes (essentiellement américaines) qui abordent ce domaine avec un esprit d'entreprise et d'efficacité qui le renouvelle complètement ; l'intérêt récemment porté par la recherche universitaire au domaine de la lutte contre la pauvreté, relayée par une vulgarisation de qualité ; l'éclosion de petites entités œuvrant pour une action ciblée, favorisée, en France, par la nouvelle forme juridique des fonds de dotation, qui a modifié de façon inattendue et assez radicale le paysage classique des organisations à but non lucratif.



Créée en 2000, la Fondation Bill et Melinda Gates a donné le signal : dotée de 29 milliards de dollars, son budget annuel dépasse celui de l'OMS. Avec les 37 milliards que Warren Buffet¹ lui a donnés en 2006, la puissance de feu d'une telle organisation dépasse de loin ce que peuvent faire les grandes institutions ou ONG classiques, dont il s'agit d'ailleurs, d'une certaine manière, de contester l'efficacité. La nouvelle génération de philanthropes fortunés a inventé le concept de *venture philanthropy* : cette notion de « capital-risque philanthropique » produit à son tour quantité d'initiatives, avec la création de gestionnaires spécialisés, de conseillers et d'experts, de réseaux de regroupement, de labellisation, de conseil en gouvernance... et de spécialistes de collecte, regroupés aujourd'hui par exemple, en France, dans l'Association française des *fundraisers*². Les réseaux sociaux ne sont pas en reste, qui offrent la possibilité de constituer des groupes d'échanges et de coopération mettant en présence ces différents acteurs, indépendamment de leur lieu d'exercice (mais, la plupart du temps, en anglais).

La montée en puissance, en ce début de siècle, de fortunes privées considérables, aux États-Unis mais aussi dans les pays émergents, accélère le développement des fonds actuels et potentiels dévolus à la philanthropie. Selon le World Wealth Report 2007³, 7 à 10 % de la fortune des plus riches y serait consacrée (y compris en Europe, même si une certaine tradition de discrétion demeure). Fait nouveau : ils y consacrent également une part importante de leur temps, comme c'est le cas, en France, d'Odon Vallet : historien des religions, il est aussi un mécène actif, qui a fait don des 100 millions d'euros reçus par héritage à une fondation qui offre des bourses d'études à de jeunes français, béninois et vietnamiens. Surtout, il paie de sa personne, voyageant régulièrement à la rencontre de ses protégés, de leurs familles, des professeurs et chefs d'établissement, et de ses relais sur place. Il transmet l'argent de la main à la main aux jeunes boursiers, suit leur parcours, vérifie et encourage : c'est devenu son activité professionnelle à mi-temps.

Plus riches, mais aussi plus jeunes, ces nouveaux philanthropes décomplexés n'hésitent pas à priver leurs descendants (du moins dans les pays anglo-saxons) d'une part d'héritage, préférant leur transmettre des valeurs et un but communs. L'apparition du pacte successoral en droit français, depuis 2007, ouvre une voie analogue.

Par ailleurs, aux lisières de la philanthropie, se développe à grands pas une espèce nouvelle : le *social business* ou entrepreneuriat social. Il s'agit d'entreprises et d'organisations qui se fondent sur un postulat quelque peu inédit : associant objectif généreux et philosophie d'entreprise, elles souhaitent transformer le monde tout en restant solidement ancrées en secteur marchand. S'engouffrant dans la voie ouverte par la « banque des pauvres » de Mohamed Yunus, ce sont les plus grands vaisseaux capitalistiques qui se sont lancés dans l'aventure, Grameen Danone à leur tête. Plus près de nous, une organisation comme Babyloan⁴, bien qu'ayant un site doté du « org »,



est bel et bien une entreprise, et en possède d'ailleurs le dynamisme et la capacité d'organisation.

Une volonté d'efficience

Le contenu de la générosité est également en train de se transformer profondément. Le nouvel impératif d'efficience prend le pas sur la conception charitable ou compassionnelle, soutenu par un ensemble très dynamique de recherches – en particulier universitaires – sur le sujet, relayé par une vulgarisation qui monte en puissance.

Notre camarade Esther Duflo est aux avant-postes de ce mouvement. Dans son laboratoire du MIT⁵, elle mène depuis 2002 des travaux sur l'efficacité des actions de réduction de la pauvreté. En 2009, elle a reçu le prestigieux prix Mac Arthur qui récompense les recherches les plus novatrices ; en 2010, la John Bates Clark Medal, décernée par The American Economic Association. Le Collège de France l'a accueillie en 2008-2009 pour un ensemble de leçons dans le cadre de la chaire « Savoirs contre pauvreté⁶ ». La profonde originalité de cette nouvelle approche réside dans l'utilisation de la méthode expérimentale appliquée à l'économie du développement. Il s'agit de comparer deux groupes, l'un qui « bénéficie » d'une aide ou d'une politique volontaire, l'autre non, et de mesurer les résultats respectifs. Or ce travail patient permet de montrer, très souvent, que ce ne sont pas les politiques d'apparence les plus généreuses ou les aides les plus spectaculaires qui permettent d'obtenir les meilleurs résultats. L'observation de moyen terme permet d'identifier, de manière nuancée, ce qui fonctionne, ce qui ne marche pas et pourquoi, apportant des indications fort précieuses pour guider les actions futures et, ce qui est encore plus nouveau, la gouvernance des organisations qui œuvrent dans ce domaine. Un exemple ? De nombreuses politiques publiques de pays en voie de développement se fixent comme objectif l'augmentation du taux de scolarisation des enfants : or l'observation montre qu'il peut exister un delta considérable entre celui-ci et la présence effective en classe. Dans certains pays, c'est une petite moitié des enfants inscrits qui se rendent vraiment à l'école tous les jours, pour toutes sortes de raisons et en particulier la fréquence des maladies : quand les enfants sont anémiés et fatigués, ils ne vont pas en classe. À tel point qu'une campagne de déparasitage au Kenya, par exemple, s'est révélée bien moins coûteuse et plus efficace (un quart des enfants dans le monde sont infectés par des parasites intestinaux).

Esther Duflo n'est pas la seule à travailler sur ces sujets : elle s'inscrit dans la continuité de travaux menés au MIT par Abhijit Banerjee, au MIT et à Harvard par Michael Kramer. À l'université de New York, Leonard Wantchekon (que j'ai pu écouter lors des rencontres « Philanthropie et développement durable » organisées par BNP Paribas le 17 juin 2010) a créé et dirige l'Institut de recherche empirique en économie



politique, qui mène des études d'évaluation d'impact des aides au développement, et vise à former une élite africaine capable d'intervenir dans les débats académiques et politiques sur le développement de l'Afrique. Là où, naguère, on évaluait le suivi d'un projet d'aide, on s'attache aujourd'hui à mesurer les traces de changement. Il ne suffit pas de distribuer des moustiquaires, il faut savoir si cela réduit le paludisme ! L'évaluation est désormais intégrée au projet lui-même, avec un principe de groupe contrôle, le travail patient de collecte des données permet d'analyser les résultats et d'améliorer la qualité du projet avant de l'étendre. Ce domaine de recherche est donc passionnant et riche de travaux prometteurs.

Plus récemment encore, un travail de vulgarisation spectaculaire a démarré avec la parution de *La Moitié du ciel*, sous la plume de deux journalistes du *New York Times* (l'un ayant reçu par deux fois le prix Pulitzer⁷). À l'américaine, les auteurs n'hésitent pas à multiplier les exemples chocs, issus de leurs cinq années de voyage à travers des drames vécus par des milliers de femmes dans les différentes parties du monde (et surtout, il faut l'avouer, en Asie). Le succès de l'ouvrage a été considérable aux États-Unis, où il a été réimprimé vingt fois. Par le choix d'une approche spectaculaire destinée à frapper le grand public, les auteurs cherchent à susciter une prise de conscience et à élargir, stimuler et remodeler l'action philanthropique : c'est un appel à la prise de responsabilité de chacun devant les désordres du monde, et l'ouvrage se termine par une liste d'organisations dédiées à la cause des femmes. Extrêmement documenté, compilant un nombre impressionnant d'informations, de sources, d'exemples, ce livre appelle à un mouvement universel et ample d'empathie et d'action, mais milite aussi en faveur d'organisations philanthropiques incarnées, portées par un responsable engagé, œuvrant au niveau local sur une problématique bien définie. Il s'agit de donner de l'argent, certes, mais surtout, si possible, du temps, de l'engagement et de la compétence.

Tous philanthropes !

En effet, des centaines d'organisations sont créées aujourd'hui par des individus ou des petits groupes, qui n'hésitent pas à mettre en forme leur engagement et à le faire connaître. La popularisation des voyages a permis à de nombreuses personnes de toucher du doigt la dure réalité dans laquelle vivent nombre de nos contemporains, et de se laisser toucher un jour par telle situation, tel village ou telle cause.

La création récente en droit français des « fonds de dotation⁸ », directement inspirés des *endowment funds* américains, est de nature à accompagner le développement de ce phénomène. Cette nouvelle forme juridique, qui constitue une nouveauté assez radicale dans notre paysage, très marqué par les associations loi de 1901 et les associations reconnues d'utilité publique (RUP), ouvre sur une très grande liberté dans



la constitution d'entités philanthropiques (même si, au départ, elle a été conçue pour faciliter l'action du musée du Louvre !). Le principe fondateur est celui d'un contrôle *a posteriori* et non *a priori*, en particulier en ce qui concerne le caractère d'intérêt général et donc la capacité à éditer des reçus de dons permettant une déduction fiscale sur l'impôt sur le revenu (à la différence des fondations qui peuvent, quant à elles, éditer également des reçus permettant une déduction sur l'ISF). Un fonds de dotation est un organisme de droit privé à but non lucratif, doté d'un capital apporté à titre gratuit et irrévocable⁹ en vue de la réalisation d'une mission d'intérêt général : sa durée peut être illimitée ou limitée, son capital consommable ou non. Un colloque s'est tenu à Bercy, le 14 septembre 2010, pour faire le point sur la situation des fonds et proposer des recommandations de gouvernance et de gestion. À cette date, plus de 380 fonds avaient déjà été créés (382 exactement au 30 août), dont 25 % par des associations, 13 % par des entreprises, mais 54 % à l'initiative de particuliers¹⁰ !

La création d'un fonds de dotation demande une certaine réflexion et l'aide de spécialistes au fait de l'esprit et de la lettre des textes : j'ai pu en faire l'expérience personnelle en créant le fonds « Le Trèfle bleu¹¹ » en décembre 2009 (il est paru dans le premier *Journal officiel* de 2010 !), pour lequel j'ai bénéficié des conseils extrêmement précieux et avisés de Nathalie Sauvanet (responsable de l'Offre philanthropie BNP Paribas Banque privée) et de l'aide de Yannick Blanc (consultant spécialisé, ancien de l'ENS de Lyon). Il est dédié au parrainage international qu'il vise à faciliter et à « démocratiser » à travers un principe de « co-parrainage » ; il a été construit, finalement assez simplement autour d'un capital consommable et pour une durée de dix ans. Quelle n'a pas été ma surprise de retrouver, *via* les réseaux sociaux, un ancien voisin et ami, qui a également créé le sien¹², et participe au bouillonnement des réflexions actuelles sur les bonnes pratiques du secteur ! C'est dire combien la rencontre d'un nouvel outil juridique et d'un état d'esprit propice peut susciter d'initiatives.

Vers une nouvelle gouvernance

Qui dit nouvelle liberté implique aussi de nouvelles responsabilités, et probablement une réflexion renouvelée et sérieuse sur les modes de gouvernance et de gestion de l'ensemble du secteur. Il faut avouer que l'univers des associations a beaucoup souffert d'une réputation de relative opacité, et dans certains cas, malheureusement, d'affaires retentissantes qui ont laissé des traces. La préoccupation de transparence est aujourd'hui bien réelle, et liée à la nécessité d'une réassurance des donateurs, en particulier lorsqu'il y a appel à la générosité du public. Depuis déjà longtemps, le Comité de la charte regroupe un nombre important d'associations qui, en y adhérant, acceptent de respecter des règles communes et de se soumettre à des contrôles : il publie



chaque année un « Baromètre de la confiance », à partir d'une enquête TNS Sofres dont les résultats, année après année, montrent que la transparence est une valeur cardinale aux yeux des Français – avant même l'information ou l'efficacité ! – et que la confiance est bien fragile¹³.

Il est pourtant un autre aspect qui doit, lui aussi, susciter la vigilance et la réflexion des organisations philanthropiques : c'est celui de leur pérennité. Elle ne va pas de soi, d'autant que le paysage des associations et même des fondations est aujourd'hui fort concurrentiel. Là aussi des spécialistes se constituent et se mettent à l'œuvre, ouvrant un champ de recherches et de collaboration fort intéressant : c'est le cas, par exemple, du label Ideas, qui a pour objectif de faire se rencontrer les attentes des donateurs et les besoins de financement des associations et fondations, en aidant ces dernières à se doter de stratégies pérennes¹⁴.

L'entrée en fanfare des nouvelles technologies et des réseaux sociaux dans le monde naguère assez feutré de la philanthropie va, à coup sûr, accentuer tous ces phénomènes. Il n'est pas de jour sans création d'un nouveau site ou de nouvelles idées pour susciter des dons, faciliter des partages, mettre en valeur des actions : blogs, plates-formes de mise en relations et de *fundraising*, partenariats avec l'e-commerce, référencement toujours plus sophistiqués vont apporter dans les mois qui viennent une joyeuse pagaille dans ce secteur jusque-là bien sage, pour le meilleur comme pour le pire. Reste à savoir si les donateurs n'en seront pas étourdis ou lassés : nous sommes probablement à l'aube d'une sérieuse recomposition du paysage philanthropique, en espérant qu'elle ne favorisera pas uniquement les institutions puissantes ou une remise en ordre teintée de bureaucratie !

Notes

1. Warren Buffet dispose d'une fortune évaluée à 47 millions de dollars et a promis de se défaire de 99 % de son capital pour le donner de son vivant ou à sa mort. Début 2010, Bill Gates et Warren Buffet ont annoncé vouloir convaincre leurs pairs de donner la moitié de leur fortune à des organismes de philanthropie. L'opération, baptisée *The Giving Pledge* compte déjà cinquante-sept signataires, dont des « milliardaires en tee-shirt », qui considèrent qu'hériter est un frein à l'innovation et à la création de richesses.
2. www.fundraisers.fr, voir p. 142.
3. Merrill Lynch/Cap Gemini World Wealth Report 2007, cité dans l'ouvrage passionnant et très documenté de Virginie Seghers, *La Nouvelle philanthropie*, Paris, Autrement, 2009.
4. <http://www.babyloan.org/fr/>
5. Jameel Poverty Lab.
6. La leçon inaugurale est en ligne sur le site du Collège de France : http://www.college-de-france.fr/default/EN/all/cha_int2008/pauvrete_et_developpement_d__5.jsp
7. Nicholas Kristof et Sheryl Wudunn, *La Moitié du ciel*, Paris, Les Arènes, 2010.
8. Article 140 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.



9. Il n'y a en fait pas d'obligation de dotation initiale, et d'ailleurs 55 % des fonds actuels n'en ont pas. Le fonds peut être seulement alimenté par le produit des activités autorisées par les statuts, les « dons manuels » ou les rétributions pour services rendus.
10. Ils sont probablement plus de 450 aujourd'hui.
11. <http://www.treflebleu.org/>
12. <http://www.credit-at-people.org/>. Il s'agit d'un fonds de dotation dédié au microdéveloppement et à la lutte contre la pauvreté des femmes en milieu rural, actif aujourd'hui en Inde, bientôt au Mozambique.
13. L'enquête de TNS Sofrès 2010 montre que les associations et les fondations faisant appel à la générosité du public ne sont pas épargnées par la défiance de l'opinion à l'égard de nombre d'institutions : seuls 41 % des Français âgés de 18 ans et plus déclarent aujourd'hui leur faire confiance, alors qu'ils étaient 52 % en 2008... et 63 % en 2004. Cette méfiance est incontestablement un frein au don, même si elle n'empêche pas nécessairement de venir en aide à telle ou telle institution. Autre enseignement du sondage : pour gagner la confiance du public, une association ou une fondation doit prioritairement apporter des garanties dans deux domaines clés : bonne gestion et utilité sociale.
14. <http://www.ideas.asso.fr/>

LE SOCIAL BUSINESS, UN OUTIL DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ

Arnaud Riegert (2006 s)

Entré à l'ENS avec le projet de faire de la recherche en physique, je me suis engagé dans l'association Talens que j'ai présidée en 2009, ce qui m'a donné envie d'en savoir plus sur les politiques publiques d'accès à l'éducation. J'ai pris une année de congé pour intégrer le master de politique publique et développement de l'École d'économie de Paris, et effectuer un stage auprès de Martin Hirsch : je m'y suis passionné pour les questions de réduction de la pauvreté, et ai découvert la notion de *social business*. C'est à la fin de ce stage que j'ai appris qu'une opportunité se libérait chez Danone pour aller travailler au Bangladesh, opportunité que j'ai saisie sans hésitation.



Du microcrédit au *social business*

L'histoire du *social business* commence au Bangladesh. Ce pays, né en 1971 d'une guerre d'indépendance qui le sépare du Pakistan, est plongé dans les années 1970 dans une grande famine, alors même qu'une partie du territoire connaît une période de fort développement économique : le riz est dans les greniers des plus riches.

Dans le sud, à Chittagong, la deuxième ville du pays après la capitale Dhaka, un professeur d'une trentaine d'années se rend dans les villages entourant l'université où



il enseigne l'économie. Choqué par la pauvreté et les mécanismes qui l'entretiennent, Muhammad Yunus développe alors, de fil en aiguille, les principes de ce qui deviendra la première institution de microcrédit, la Grameen Bank. L'idée est de permettre aux populations les plus pauvres, rejetées par les banques traditionnelles, d'accéder à l'emprunt sans passer par les usuriers qui les maintiennent dans la pauvreté en imposant des conditions de remboursement insoutenables. Une des conditions essentielles pour souscrire à la Grameen Bank est de financer un investissement pour développer une activité économique : par exemple, un stock de bambou pour fabriquer des chaises, une première vache pour vendre du lait ou encore du matériel pour réparer des *ricksaws* (les pousse-pousse locaux, tirés par un vélo). Enfin, le professeur Yunus insiste pour qu'il y ait au moins autant d'emprunteuses que d'emprunteurs, alors que les femmes sont traditionnellement écartées du marché du travail dans ce pays à 90 % musulman. Rapidement, les femmes sont ultra-majoritaires parmi les « clients » de la Grameen Bank.

Muhammad Yunus devient une référence en la matière et est amené à beaucoup voyager. En marge d'une visite à Paris où il doit donner une conférence à HEC, il rencontre Franck Riboud, le PDG du groupe Danone. Chacun parle à l'autre de ce qu'il fait : Franck Riboud explique que son métier est « d'apporter la santé par l'alimentation » et demande à Muhammad Yunus comment il peut l'aider dans ses projets. Ce dernier lui répond qu'il devrait venir vendre des yaourts au Bangladesh, mais sous certaines conditions. Tout d'abord, ces yaourts devront être vendus en priorité aux plus pauvres. Par ailleurs, ils seront adaptés aux besoins nutritifs des enfants, qui ont des carences alimentaires bien spécifiques. Il demande également que le produit soit fabriqué en utilisant des ressources locales uniquement. Enfin, il précise que Danone ne pourra tirer aucun bénéfice de cette entreprise et ne pourra pas avoir d'activité commerciale au Bangladesh par ailleurs. Nous sommes alors en 2005. En 2006, les groupes Grameen et Danone créent une joint-venture, Grameen Danone Foods, basée au Bangladesh, et Zinedine Zidane vient en inaugurer la première usine, à Bogra (à deux cent vingt kilomètres au nord-ouest de Dhaka). Début 2007, les premiers yaourts sont vendus sous le nom de *shokti doi* (en bengali, *shokti* signifie « énergie » et *doi* « yaourt »).

La coopération entre les deux groupes

Les compétences des deux groupes sont complémentaires pour mener ce projet à bien. Le groupe Grameen apporte sa connaissance des contraintes géographiques, environnementales, juridiques et son expertise pour recruter localement parmi les populations pauvres. Le groupe Danone apporte son expertise scientifique en venant sur le terrain pour comprendre les besoins nutritifs, les ressources et les moyens de distribution disponibles. C'est un directeur de Danone spécialisé dans les pays



émergents qui établit les plans de la première usine, spécialement adaptée aux besoins locaux tout en maintenant les exigences de qualité et de respect de l'environnement que Danone applique dans les pays riches. L'usine impressionne par sa petite taille et la simplicité de son processus.

Les employés de Grameen Danone Foods sont tous Bangladais, ce qui ne signifie pas que Danone s'est totalement retiré du projet. Ils ont créé un fonds d'investissement, Danone Communities, qui emploie quelques personnes à Paris et envoie en mission des jeunes diplômés ou étudiants de master pour des périodes de six mois à un an, en général avec le statut de volontaire international en entreprise (VIE). Les volontaires se relaient, seuls ou en binôme, à Bogra, avec des spécialités différentes pour que chacun apporte quelque chose de nouveau. Ils sont en général ingénieurs ou issus d'une école de commerce, et chacun s'est attaqué à un sujet différent : approvisionnement, production, administration, distribution, vente, marketing, etc. De février à août 2010, c'est moi qui ai eu le plaisir d'être le « relais » de Danone à Bogra, malgré un profil atypique par rapport à mes prédécesseurs (normalien physicien reconverti aux sciences sociales), *a priori* sans autres relations avec le poste que l'intérêt pour le *social business*. On me prévient quelques jours avant mon départ : « Tu vas aller apporter des compétences que tu n'as pas encore. »

Vivre au Bangladesh

Une petite description du décor s'impose pour situer le contexte. Alors que mon avion a quitté Paris sous une tempête de neige le 10 février au soir, il fait environ trente-cinq degrés lorsque j'arrive à Dhaka le lendemain en fin d'après-midi. Il fait déjà presque nuit, et ma première réaction en sortant de l'aéroport est de demander au volontaire que je suis venu remplacer quel événement sportif pouvait bien être à l'origine de cette effervescence de klaxons et de bus remplis jusque sur les toits qui circulent de manière chaotique. Il me répond qu'il n'y a rien de spécial : ce que je vois est le paysage auquel je vais devoir m'habituer rapidement. Nous prenons la route de Bogra vers minuit : pour parcourir les deux cent vingt kilomètres, il faut quatre à cinq heures selon la circulation. La nuit, celle-ci est particulièrement dense en camions, qui ne peuvent pas circuler à Dhaka en journée : j'ai eu peur pour ma vie à de nombreuses reprises mais j'arrive finalement entier à Bogra dans l'appartement que je vais habiter pour les six mois qui viennent. Un appartement moderne, relativement propre et très spacieux (environ soixante-dix mètres carrés) loué pour 90 000 mille takas, soit un peu moins de 100 euros par mois. Un contraste par rapport aux milliers de personnes que j'ai vues pendant toute la durée du trajet, le long des routes, à marcher dans tous les sens ou à attendre le bus qui les ramène chez eux.



Le lendemain est un vendredi, seul jour de la semaine chômé au Bangladesh (pour la prière du *Jumu'a*), je découvre l'environnement relativement plus paisible de Bogra, petite ville de trois cent mille habitants seulement. Je croise une vache et quelques chèvres en sortant de chez moi et nous partons visiter la ville en *rickshaw*. Ils sont utilisés quasiment systématiquement dès qu'il y a une distance supérieure à deux cents mètres à parcourir, et l'on se fait régulièrement interpellé si on décide de marcher (c'est du moins le cas pour les visiteurs blancs, rarissimes hors des grands centres d'affaires de Dhaka). Pour un local, cela coûte environ un taka (un taka est équivalent à environ un centime d'euro) pour deux minutes – les étrangers sont généralement incités à donner plus. Pour les plus longues distances, de l'ordre de quelques kilomètres, on se déplace en *CNG*, une sorte de pousse-pousse motorisé où six personnes s'entassent sur deux petites banquettes, le conducteur étant assis au centre de la banquette avant. Ils parcourent les grands axes à longueur de journée et coûtent à peine plus cher à la minute qu'un *rickshaw*. On peut également réserver un *CNG* et son conducteur pour environ 80 takas de l'heure (tous ces tarifs sont plus élevés à Dhaka que dans les petites villes, et moins élevés à la campagne). Les conducteurs ne sont en général pas propriétaires de leur véhicule, et ils doivent reverser une partie importante de leurs revenus de la journée au propriétaire.

En termes de nourriture, l'aliment de base est le riz. Il est accompagné de légumes, de pommes de terre ou, en fonction des moyens, de poisson ou de viande (bœuf, poulet ou agneau) ; les accompagnements sont fortement épicés. Un repas dans une des « cantines » de Bogra coûte entre 30 et 80 takas. Quelques restaurants, bien plus luxueux (ils ressemblent au restaurant occidental moyen), proposent des repas plus élaborés pour 200 à 400 takas, voire un peu plus dans les lieux conçus pour les expatriés et les riches bangladais.

Les travailleurs sans qualification gagnent entre 60 et 150 takas par jour, ce qui englobe une bonne majorité de la population. L'argent circule très vite, l'épargne est presque inexistante, les revenus et dépenses sont en général gérés au jour le jour : la majorité de la population arrive à « s'en sortir », c'est-à-dire manger un minimum chaque jour et dormir sous un toit. L'école est gratuite et obligatoire de six à douze ans (sans beaucoup de moyens de contrôle cependant) et le maillage d'écoles est suffisant pour les petites classes. Mais l'accès aux collèges, lycées et universités est, lui, très inégal entre les villes et les villages. Les enfants des familles les plus pauvres sont souvent contraints d'abandonner l'école très tôt pour travailler (il n'est pas rare d'être servi par des enfants dans les cantines). Enfin, l'accès aux soins est chaotique, les hôpitaux publics sont en mauvais état et débordés.

Dans ce contexte, le défi de Grameen Danone consiste à introduire un nouveau produit, inexistant dans la culture locale, destiné aux enfants des familles les plus pauvres, et de le vendre pour ses bienfaits nutritifs.



Comment créer, distribuer et vendre un produit frais au Bangladesh ?

L'approvisionnement par le réseau des fermiers de Grameen Danone

Le principal ingrédient du yaourt est bien entendu le lait. L'approvisionnement en lait est donc au cœur du processus de fabrication et il est soumis à de nombreuses contraintes et difficultés :

- Comment s'approvisionner localement en lait à hauteur de plusieurs milliers de litres par jour ?
- Comment s'assurer de la bonne qualité du lait ?
- Comment s'assurer de la stabilité du réseau d'approvisionnement ?
- Comment acheminer le lait jusqu'à l'usine ?

En plus de ces contraintes techniques, la dimension sociale du projet ne doit pas être oubliée : elle ne sert pas que la finalité mais l'ensemble du processus. Pour répondre à toutes ces exigences simultanément, un dispositif d'approvisionnement a été créé conjointement par les experts français et bangladais. Il est aujourd'hui géré par Mannan Abdul, vétérinaire de formation.

Mannan a constitué un réseau de plus de trois cents fermiers, dont la grande majorité est basée à moins de trente kilomètres de l'usine de Bogra. Les fermiers et Grameen Danone ont fait la promesse réciproque d'une vente quotidienne du lait des fermiers à Grameen Danone, à prix constant : le prix moyen du marché. Cela évite également de subir les fortes variations de prix au cours de l'année, qui sont nuisibles aussi bien à l'entreprise qu'au fermier : les ressources de l'entreprise sont limitées et une forte hausse du prix du lait est difficile à encaisser ; à l'inverse, les fermiers n'épargnent pas pendant les périodes où le prix est élevé et manquent alors d'argent quand les prix sont bas. Cette régularité et cette stabilité du prix sont vitales pour les deux parties.

Pour constituer le réseau, il a fallu s'appuyer sur des fermes existantes, mais aussi aider des villageois et des villageoises à devenir fermiers. En proposant une formation sur site et en garantissant des revenus stables quotidiens, Grameen Danone a permis aux candidats d'obtenir des prêts auprès de la Grameen Bank pour acheter leur première vache et du matériel d'entretien, seaux... Mannan passe aujourd'hui encore ses journées à rendre visite à l'ensemble des fermiers pour continuer à les conseiller et à distribuer gratuitement des prescriptions lorsque les vaches sont malades. Son investissement lui a permis d'aider à développer des dizaines de fermes, créant ainsi des nouvelles sources de revenus dans les familles : un litre de lait est vendu environ 30 takas, dont la moitié est à nouveau dépensée en nourriture pour la vache ; les plus petits fermiers possèdent entre une et cinq vaches qui produisent trois à dix litres par jour selon leur race. Il a ainsi gagné la confiance des acteurs principaux de l'approvisionnement.



Les premiers fermiers impliqués dans le projet habitaient à proximité immédiate de l'usine et venaient y déposer leur lait directement : ils apportaient un ou deux seaux, la présence de bactéries était testée grâce à un test chimique très simple et rapide, puis ils étaient payés immédiatement en fonction du volume et de la densité du lait. Trois ans plus tard, le processus a très peu changé mais les fermiers sont en moyenne plus éloignés : il a fallu installer des points de collecte, mais en s'assurant toujours que les fermiers n'aient pas à parcourir plus d'un kilomètre pour y parvenir. C'est également un avantage par rapport à la vente sur les marchés, éloignés de leurs fermes et induisant des coûts de transport. Le lait est accumulé aux points de collecte dans des conteneurs de quarante litres avant d'être acheminés vers des centres de refroidissement à proximité. Leur température est portée à deux degrés environ avant d'être acheminés vers l'usine en camionnette (l'étape de refroidissement est cruciale pour la qualité du lait et ne peut pas attendre l'arrivée à l'usine). Des tests de qualité sont effectués à chaque étape pour s'assurer de ne pas gâcher du lait en le mélangeant.

La production d'un yaourt fortifiant

Commence alors l'étape de production. L'usine est munie d'un processus écologique et simplifié. Le lait collecté est versé dans des grandes cuves où il est mélangé avec de la mélasse de datte (qui donne le goût sucré) et quatre micronutriments qui manquent particulièrement à la nutrition des enfants du pays : la vitamine A, le zinc, l'iode et le fer. Pour ces quatre éléments, un pot de yaourt de soixante grammes contient 30 % des besoins journaliers d'un enfant. La « recette » a été préparée depuis le centre de recherche de Danone, à Palaiseau, à partir des analyses de terrain.

Une fois le mélange effectué, il est stérilisé avant qu'on ne lui ajoute des ferments actifs. Le nouveau mélange est mis à fermenter pendant une dizaine d'heures à quarante degrés. Les ferments actifs permettent de renforcer la flore intestinale et de limiter les risques de diarrhée, qui est la principale cause de mortalité infantile du pays.

Une fois la fermentation achevée, le yaourt est acheminé directement dans une salle d'emballage. Le *shokti doi* se présente sous la forme d'un pot en plastique, bleu pour la saveur « nature », orange pour la saveur à la mangue, le fruit le plus populaire au Bangladesh. On y appose par tampon la date limite de consommation : bien que la qualité soit similaire à celle d'un yaourt occidental, la durée de consommation est d'une semaine environ seulement. Cela est dû à la difficulté de conserver la chaîne du froid (très peu de familles possèdent des réfrigérateurs). Les conséquences en termes de distribution sont lourdes : l'approvisionnement doit se faire quotidiennement ou presque, un yaourt ne pouvant pas rester « en attente » de vente au-delà de quelques jours.



Les défis de la distribution et de la vente

Si les premières étapes, bien que demandant beaucoup de travail, présentent des difficultés essentiellement techniques, les objectifs fixés par Grameen Danone pour la distribution et la vente du *shokti doi* obligent à surmonter des obstacles culturels, encore bien plus importants. Ils sont de deux natures : la distribution doit innover pour assurer la chaîne du froid d'un produit méconnu, et la vente vient bousculer les traditions dans les villages.

Le yaourt est un produit nouveau, du moins sous cette forme : il existe une tradition laitière et même une certaine forme de yaourt, mais produit en petite quantité, de manière artisanale et vendu au jour le jour, sans besoin d'être réfrigéré. Il se présente sous une version différente (notamment au niveau de l'emballage) et il y a donc un long travail de pédagogie : auprès des personnels de l'usine (sur l'importance de placer le produit dans la chambre froide dès sa production et de l'y maintenir suffisamment longtemps, quelle que soit la pression des vendeurs), des personnels de chargement, des distributeurs (pour qu'ils s'équipent avec le matériel adéquat), des commerçants (pour qu'ils maintiennent le produit au frais, alors qu'ils préfèrent généralement garder l'espace de leur réfrigérateur pour les produits leur apportant plus de marge, comme les sodas) et des vendeurs qui voyagent toute la journée et doivent veiller à bien utiliser les sacs isothermes.

La vente est organisée selon deux canaux, qui présentent chacun des difficultés différentes. En milieu urbain, il faut convaincre des commerçants et des distributeurs de vendre ce produit qui leur apporte une marge faible par rapport aux autres produits qu'ils vendent. Cela se fait en général en proposant de bons supports marketing pour compenser la faible marge par des volumes importants. Ce marketing passe par des supports traditionnels d'affichage, l'essentiel de la population urbaine étant lettrée.

En milieu rural, la problématique est proche de celle de la Grameen Bank à ses débuts : il s'agit d'amener des femmes à avoir une activité professionnelle. L'objectif est double. Elles sont plus souvent disponibles et représentent donc le seul point d'entrée pour un revenu complémentaire dans les familles (les hommes travaillent presque tous). Par ailleurs, elles seules peuvent « démarcher » les clients en frappant aux portes des villageois, voire en entrant chez eux pour leur expliquer ce qu'est le produit. La tradition, d'inspiration musulmane, rend cela beaucoup plus compliqué voire impossible pour un homme. Cependant, il s'agit également d'un choc culturel : rares sont les femmes à avoir une activité professionnelle, la tradition voulant qu'elles s'occupent de la famille. Et le métier de vendeur semble de prime abord tout particulièrement réservé aux hommes. C'est un ancien de la Grameen Bank, Sohel Kandokher, qui est en charge des ventes en milieu rural et donc du réseau de vendeuses.



Sur le terrain, les vendeuses, appelées *shokti ladies* en référence au nom du yaourt, sont soutenues par des équipes de « mini-events », une stratégie marketing développée particulièrement pour les villages, où il a fallu innover pour atteindre les consommateurs potentiels. Les « mini-events » sont des animations d'une dizaine de minutes organisées dans les villages, où un étudiant, déguisé dans un costume de la mascotte de Grameen Danone – un lion – parade dans le village pour attirer les enfants, qui viennent en général avec leurs mères ; une étudiante fait ensuite une présentation des bénéfices du produit pour la santé en s'aidant d'une bannière explicative. Le simple affichage est en effet insuffisant en raison du faible taux d'alphabétisation en zone rurale, mais il peut venir en support sous certaines formes, les enfants étant en général en mesure de lire.

Quel impact social et nutritif ?

Le métier de vendeuse est un métier difficile. Chaque vendeuse est livrée dans la matinée d'une cinquantaine de yaourts au minimum (les meilleures vendeuses doublent ce chiffre). Chacune possède un sac isotherme qui lui permet de les maintenir à une température convenable jusqu'à la vente. Il n'y a en général pas de délai entre la vente et la consommation : de manière générale, il est traditionnel d'acheter tout au jour le jour, les familles n'ayant bien souvent pas les moyens de le faire en avance pour quelques jours. Cinquante yaourts de soixante grammes, cela fait trois kilogrammes, portés en bandoulière. Porter ce poids, ou plus, tout en marchant plusieurs heures, crée de la fatigue à la fin de la journée : pour cela, les vendeuses ne travaillent pas forcément tous les jours, loin s'en faut. Si les plus aguerries prennent leur centaine de pots quotidiennement et les liquident en quelques heures, d'autres, plus novices, n'arrivent pas à travailler plus de trois ou quatre jours par semaine.

C'est également un exercice de style pour les vendeurs de Grameen Danone chargés de faire le lien avec elles : ils doivent anticiper combien de vendeuses dans leur zone vont travailler, et pour cela il ne suffit pas de poser la question la veille aux vendeuses, qui se décident souvent le matin même. Cependant, Grameen Danone reste pour ces femmes une des très rares occasions d'avoir un emploi régulier, qu'elles peuvent exercer tout au long de l'année, à l'inverse de travaux, mieux rémunérés mais saisonniers, tels que la récolte du riz ou des pommes de terre.

Les vendeuses sont rémunérées sur la base de leurs ventes : elles conservent chaque jour 10 % du fruit de leurs ventes et obtiennent des « primes » à la fin de la semaine en fonction du volume total, qui peuvent aller jusqu'à doubler les salaires. Ces primes permettent notamment de payer l'une des rares choses qui s'organisent de manière hebdomadaire : les remboursements d'emprunts à la Grameen Bank, souscrits le plus souvent pour d'autres activités.



Au total, le revenu quotidien d'une *shokti lady* est de l'ordre de 70 takas. Ce chiffre est à comparer au salaire médian qui est d'environ 100 takas, et qui reflète en réalité le salaire des hommes. Ce chiffre est faible et élevé à la fois. Il paraît faible dans l'absolu, et c'est une contrainte du *social business* : pour payer davantage les femmes, il faudrait réaliser des économies ailleurs ou augmenter les prix. Ces deux hypothèses sont particulièrement difficiles dans un modèle économique déjà très serré et un public qui fuirait toute hausse du prix (Grameen Danone en a fait les frais en tentant une augmentation lors de la crise du lait, en 2008). À l'inverse, ce chiffre peut être vu comme une augmentation très significative du revenu du foyer. De plus, cet argent, bien que souvent partiellement mis en commun avec les revenus de la famille, appartient à la femme, qui en a généralement une utilisation plus raisonnée et destinée aux enfants.

La mesure d'impact social reste aujourd'hui de l'ordre de l'intuition : jusqu'à très récemment, le réseau de vendeuses était encore mal identifié et il était donc difficile d'entreprendre une mesure précise des modifications dans leur environnement. Depuis cet été, elles sont recensées et ont répondu à un premier questionnaire sur leurs conditions de vie, qui reprend les critères de pauvreté du professeur Yunus.

En ce qui concerne l'impact nutritif, une première étude est en cours, menée par l'université Johns Hopkins et organisée sur le terrain par l'ONG Gain qui lutte contre la malnutrition. Elle a procédé à des tests utilisant la méthode des essais cliniques, dont les résultats sont attendus dans les prochains mois. L'attente de ces résultats est forte, avec l'espoir qu'ils seront suffisamment significatifs malgré les contraintes de terrain qui pourraient en limiter la fiabilité. Si cet impact positif est confirmé, Grameen Danone aura alors la charge de continuer à organiser son réseau pour assurer, au moins, la disponibilité quotidienne du produit, aujourd'hui fragile.

Le *social business* en France

Danone vient de lancer une initiative en France en partenariat, notamment, avec la Croix-Rouge et les caisses nationales d'allocations familiales pour permettre aux bénéficiaires des minima sociaux d'obtenir des tarifs préférentiels sur une gamme de produits de nutrition infantile. Le modèle économique fait intervenir une association intermédiaire qui émet des bons aux familles, identifiées par les CNAF, et rembourse les commerçants et supermarchés partenaires. La réduction est considérée comme un don de la part des producteurs qui est ainsi remboursée en partie par l'État sous forme d'une réduction d'impôt. Cette réduction d'impôt et l'augmentation de volume doit permettre de compenser le manque à gagner, et le coût de l'opération pour l'entreprise est alors nul ou presque. Une partie des revenus de ce modèle permet également de financer des campagnes en faveur de l'allaitement maternel, sous le pilotage de la Croix-Rouge.



Ce type de partenariats public-privé est une des pistes à explorer ; un des obstacles principaux au lancement d'« entreprises sociales » est l'investissement initial. Cet investissement peut venir de l'État, sous la forme de subventions (comme c'est le cas dans ce dernier exemple) ou de partenaires privés qui ont le souci d'un investissement responsable.

Le *social business* « version Yunus », s'il s'est beaucoup développé au Bangladesh (Grameenphone, qui est aujourd'hui l'opérateur de téléphonie le plus important, est un *social business*), n'a pas vocation à être cantonné aux pays pauvres ou en développement : il est, potentiellement, un moyen d'action partout où il y a de la pauvreté.

La traduction française de l'expression anglaise *social business* [entrepreneuriat social] est imprécise. Le *social business* désigne le modèle économique mis au point par le professeur Yunus décrit dans la première partie du texte ; l'entrepreneuriat social peut s'appliquer à toute forme d'activité utilisant les règles et les outils du marché avec un objectif social. En particulier, il n'y a pas nécessairement de restrictions aussi fortes sur l'autonomie financière ou la gestion des profits. Par exemple, une entreprise qui se spécialise dans l'emploi de personnes en difficulté mais qui réalise un profit distribué à des actionnaires peut se revendiquer de l'entrepreneuriat social, il ne s'agit pourtant pas d'un *social business* au sens propre. Une terminologie française reste à inventer.

LES FONDATIONS

LA VISION D'UN ÉCONOMISTE

Frédéric Cherbonnier (1988 s)

Docteur en mathématiques, ingénieur du corps des mines, il a été responsable de plusieurs équipes d'économistes à Bercy chargées de conseiller les ministres en matière de politique économique, avant de rejoindre l'École d'économie de Toulouse (Toulouse School of Economics, TSE) en septembre 2007 pour en occuper les fonctions de secrétaire général et y poursuivre des activités de recherche. Depuis septembre 2010, il est professeur de sciences économiques à Sciences Po-Toulouse et directeur de la préparation à l'ENA.



Quel regard un économiste porte-t-il sur l'acte philanthropique ?

Pour l'économiste, le don ne va pas de soi. L'*Homo œconomicus* est supposé agir rationnellement pour atteindre ses objectifs individuels. Cette manière de voir implique une certaine forme d'égoïsme chez les agents économiques, qui ne s'intéresseraient *in fine* qu'à leurs bénéfices propres. Dès lors, pourquoi donner ? La théorie économique prédit que de tels individus risquent d'adopter des comportements de « passager clandestin » : ils préféreront laisser aux autres le soin de subventionner des activités bénéficiant à l'ensemble de la collectivité, comme celles exercées par des fondations reconnues d'utilité publique, tout en comptant bien profiter du développement de ces « biens publics ». Il faut rappeler que le mécénat n'appelle pas de contreparties privées. Les lois sont extrêmement fermes sur ce point : il ne doit pas y avoir de retour. Pour être exact, celui-ci doit rester nettement en deçà de la valeur du don – moins du quart – et, en pratique, la seule contrepartie admissible se limite en règle générale à associer le nom du mécène au projet soutenu.



Dans ces conditions, on pourrait penser que la science économique ne permet pas d'expliquer l'acte philanthropique. Cela serait oublier qu'elle s'intéresse depuis longtemps aux comportements prosociaux. On pense à Adam Smith, qui traite des mécanismes économiques rationnels, guidés par l'intérêt personnel, mais élabore également des principes de fonctionnement de nos sociétés fondés sur l'empathie et les jugements moraux. Dans ses écrits, le lien entre ces deux approches n'est pas manifeste. La science économique en propose aujourd'hui une formulation explicite mais relativement déstabilisatrice : elle revient à supposer que le don et, plus généralement, les actes altruistes ont une motivation rationnelle et procèdent d'actes intéressés. Depuis les travaux d'économistes tels que James Andreoni, on distingue une forme dite « impure » d'altruisme : l'acte charitable délivrerait une satisfaction personnelle – en anglais *warm glow*. Elle refléterait le sentiment de construire par ses actes une image de soi conforme à des valeurs morales. D'un autre côté, l'individu peut également espérer en retirer une reconnaissance sociale, dès lors que ses actions caritatives restent observables par son entourage proche. Ce facteur pourrait expliquer la rareté des donations anonymes – moins de 1 % selon certaines études américaines. Ainsi, deux motivations de l'acte philanthropique peuvent entrer en jeu, au-delà des seules contreparties tangibles que peut en obtenir un individu ou une entreprise.

Comment ces trois motivations interagissent-elles ?

On est à la confluence de l'économie et de la psychologie, au cœur de l'économie comportementale, un champ de recherche initié par les travaux de Kahneman et Tversky dans les années 1970. Jusqu'alors, il était reconnu que les individus ne pouvaient percevoir toutes les conséquences de leurs choix dans un environnement complexe – c'est le concept de rationalité limitée. Ces deux psychologues, lauréats du prix Nobel d'économie en 2002, sont allés nettement plus loin. Ils ont montré en particulier que les individus utilisent des raccourcis cognitifs et des méthodes heuristiques pour prendre leurs décisions, et tiennent compte dans leur choix du chemin parcouru, notamment des déceptions subies. On est loin du paradigme habituel d'un *Homo œconomicus* cherchant à maximiser son utilité finale. L'être humain va orienter ses décisions en fonction d'émotions, de perceptions, de biais en faveur par exemple de ce qui lui est immédiatement disponible. De nombreux travaux théoriques ont développé, depuis, ces idées pour expliquer les comportements prosociaux, y compris à Toulouse avec notamment les recherches menées par Jean Tirole en collaboration avec Roland Bénabou. Il s'agissait pour ces deux chercheurs d'utiliser les concepts issus de la psychologie dans un cadre suffisamment rigoureux pour que l'analyse économique puisse conserver son caractère prédictif.

Si ce cadre de réflexion permet effectivement de mieux comprendre les déterminants de l'acte philanthropique, les choses se compliquent rapidement. Une incitation



peut se révéler contre-productive dès lors que l'acte charitable sert à développer une certaine estime de soi, ou constitue une façon de se signaler à autrui de manière « positive ». Une étude emblématique souvent citée à cet égard montre que rémunérer un acte jusqu'alors bénévole, comme le don de sang, peut en dévaloriser l'image. Elle établit plus précisément qu'une incitation monétaire a conduit la population féminine, lors d'une expérimentation menée en 2005, à réduire sa participation au don du sang. Les motivations « intrinsèques » semblent, dans ce cas précis, plus présentes chez les femmes que chez les hommes. On parle ici d'effets d'éviction, de *crowding out*, terme souvent utilisé lorsqu'une augmentation des dépenses gouvernementales induit une baisse des dépenses privées – selon l'équivalence « ricardienne », les dépenses d'aujourd'hui seront les impôts de demain. On voit ici que ces effets peuvent intervenir plus largement, en raison de ressorts comportementaux tels que la culpabilité ou l'estime de soi. Une subvention risque de décourager l'acte charitable, tandis que des sanctions peuvent réduire certaines formes d'autodiscipline, intervenant par exemple au moment de payer ses impôts...

Comment alors comprendre le rôle de l'État dans son rapport à la philanthropie privée ?

Une intervention de l'État en faveur de la philanthropie peut en théorie avoir un effet d'entraînement significatif. Cependant, on ne peut *a priori* écarter la présence d'un effet d'éviction. Pendant longtemps, les économistes ont cru observer un résultat positif et très significatif des incitations fiscales – en d'autres termes, un euro de dépenses publiques semblait bien se traduire par une augmentation des dons d'un montant nettement supérieur à ce chiffre. Mais les études récentes, fondées sur des méthodes plus rigoureuses issues de l'économétrie de panel, montrent que ces répercussions sont sans doute moindres, et que la réalité est plus complexe. Bien d'autres paramètres vont intervenir, comme l'âge et la richesse des individus – plus une société est riche, plus les actes philanthropiques se développent. Aux États-Unis, les baisses des impôts sur le revenu engagées durant les années Reagan venaient réduire mécaniquement l'incitation fiscale, et auraient dû en toute logique limiter le mécénat. Or, rien de tel n'a été observé. Une question similaire se pose lorsque l'État attribue une subvention publique à une fondation. Y aura-t-il effet d'éviction, et donc diminution des donations privées envers la fondation ou, au contraire, effet d'entraînement, cette action de l'État constituant par exemple un signal positif à l'intention des donateurs potentiels ? Les études récentes menées sur des données américaines mettent en évidence un effet d'éviction partiel, et conseillent à l'État de conditionner ce type d'intervention au maintien de l'effort de levée de fonds. Tous ces résultats doivent cependant être pris avec précaution. L'effet d'éviction reste limité, et l'intervention de l'État semble effectivement jouer un rôle très positif. Le message à retenir est qu'il



faut se garder de tirer des conclusions générales. Ces considérations nous fournissent en revanche des pistes pour comprendre les disparités entre pays.

En matière de mécénat, une différence considérable peut être observée de part et d'autre de l'Atlantique : aux États-Unis, l'ordre de grandeur est le point de produit intérieur brut (PIB) – les actions philanthropiques auraient représenté plus de 2 % du PIB en 2002. En revanche, il serait dix fois inférieur en France – le mécénat d'entreprises est plus proche de 0,1 % du PIB selon certaines études. Comment expliquer un tel écart ? Une répartition différente des richesses ? La France, troisième pays dans le monde en nombre de millionnaires, n'est pas particulièrement désavantagée sur ce point. De surcroît, la législation française est beaucoup plus favorable au mécénat en ce qui concerne les particuliers, mais surtout lorsqu'il s'agit d'entreprises : le plafond des déductions peut monter jusqu'à 50 % du montant des impôts pour les entreprises, alors qu'il n'est que de 10 % aux États-Unis. L'effet d'éviction évoqué précédemment pourrait constituer un élément d'explication. Les dépenses publiques restent nettement plus élevées en France – près de 54 % du PIB en 2006 contre 36 % aux États-Unis. Nos concitoyens considèrent-ils qu'ils paient des taxes suffisamment importantes pour ne pas avoir à redoubler cette action par un effort personnel en faveur de biens publics ? *A contrario*, le périmètre d'intervention de l'État est plus limité aux États-Unis, et chaque individu peut se sentir investi d'un rôle particulier et vouloir compléter l'action publique. Il ne s'agit là que d'une piste d'explication parmi d'autres, de nombreux aspects culturels, sociologiques et historiques entrent certainement en jeu. À cet égard, l'impulsion donnée par l'État, en France, avec en particulier la loi relative au mécénat du 1^{er} août 2003 puis la création de nouveaux types de fondation ces dernières années, pourrait induire des évolutions très significatives.

Pouvons-nous à présent parler de la fondation de la Toulouse School of Economics ?

TSE est l'un des treize réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA), créés fin 2006 à la suite d'un appel d'offres de l'Académie des sciences visant à identifier les réseaux « fer de lance » de la recherche scientifique en France. L'histoire de ces équipes de recherche remonte au début des années 1980, lorsque des économistes mus par une même ambition d'excellence scientifique se sont peu à peu réunis autour de Jean-Jacques Laffont. En près de trente ans, le département d'Économie s'est hissé au tout premier rang mondial – le douzième en 2010 selon le classement international Repec, juste derrière Columbia et Stanford, avec des domaines d'excellence affirmés : premier centre mondial en théorie des incitations, premier centre de recherche européen en économie industrielle, en économie environnementale, en économie publique, etc. d'après l'ancien classement EconPhd utilisé par les doctorants pour choisir leur université d'accueil. Aujourd'hui, la structure dispose du soutien de l'université de Toulouse 1, dont elle occupe les locaux, du CNRS, de l'INRA et de



l'EHESS. Elle regroupe plus de cent cinquante chercheurs appartenant à trois laboratoires (GREMAQ, LERNA et ARQADE) et prépare plus de cent doctorants à des carrières scientifiques.

TSE est adossé à une structure juridique, la Fondation de coopération scientifique Jean-Jacques Laffont-TSE. Son ambition est de hisser durablement TSE parmi les meilleurs départements d'économie au monde, et de lui permettre de diffuser encore davantage le savoir académique afin d'alimenter le débat public et d'informer les décideurs économiques. Elle dispose d'un mode de gouvernance original, caractérisé par l'importance de la levée de fonds auprès du monde économique et par une vraie gouvernance public-privé. Son conseil d'administration est ainsi composé à parité de personnalités extérieures provenant des organismes publics et du monde économique. Cela a été rendu possible par le succès de la première campagne de levée de fonds qui a permis, sous l'impulsion de Christian Gollier et de Jean Tirole, d'obtenir le soutien de douze partenaires et un apport financier de près de 30 M€, annoncé le 2 juin 2008 lors de l'inauguration de la Fondation. Au total, en comptabilisant les apports privés avec ceux de l'État, la Fondation dispose aujourd'hui d'un engagement en capital de près de 70 M€. Cette structure de financement est pérenne : la Fondation s'est engagée à ne consommer que les intérêts de la majeure partie de ce capital.

En quoi aide-t-elle la recherche économique à se développer ?

Renforcer la recherche suppose d'être capable d'attirer et de retenir les meilleurs chercheurs : maintenir l'attractivité de la France dans un contexte de concurrence internationale exacerbée, donc agir dans le sens d'un *reverse brain drain*, d'une inversion de la fuite des cerveaux. Cela ne se réduit pas à un enjeu purement financier. Il faut pouvoir être réactif, être là au bon moment, notamment en début d'année lors des trois jours de la conférence de l'Association économique américaine où les jeunes doctorants passent un grand nombre d'entretiens dans le but de devenir *assistant professor*. Plusieurs jeunes chercheurs ont ainsi été recrutés par la Fondation – dont trois cette année –, issus d'universités telles que Columbia, Duke, Mannheim, Northwestern, Yale. La Fondation a également réussi à attirer des chercheurs de renommée internationale, qui ont occupé des postes de chaires seniors avant de basculer de manière permanente sur des postes de professeur. Tout cela est le fruit d'une collaboration étroite avec l'université de Toulouse 1 Capitole. Au-delà du recrutement, il s'agit également d'offrir de meilleures conditions d'accueil aux doctorants et de meilleures conditions de recherche aux chercheurs en place. TSE a ainsi créé un système de primes à la publication, récompensant les travaux parus dans des revues internationales de renom. Un soutien est également apporté aux groupes de recherche qui se mettent en place à l'initiative des chercheurs et, plus généralement,



à toutes les actions nécessitant un soutien logistique – organisation de conférences, de séminaires...

Comment expliquez-vous le succès dans la levée de fonds ?

On peut voir trois clés dans ce succès. Tout d'abord, la légitimité, la crédibilité de TSE. C'est essentiel. Comparer les centres de recherche les uns aux autres est un exercice délicat ; il faut réussir à quantifier le travail académique en pondérant par la qualité des revues, en tenant compte du nombre de coauteurs de chaque article. Malgré ces difficultés, TSE apparaît de manière incontestable comme le premier centre de recherche en économie d'Europe occidentale, au coude à coude avec la London School of Economics. Deuxième aspect fondamental, élaborer un projet précis, susceptible d'être évalué. L'ambition de TSE, et ses accomplissements récents, peuvent être jaugés à l'aune du nombre de publications, de la qualité des recrutements, de l'évolution des *ranking* internationaux. Il est naturel, pour tout donateur, de souhaiter pouvoir juger des réussites d'un projet qu'il soutient. À côté de ces deux critères indispensables, un troisième aspect est particulièrement déterminant : l'ambition portée par le projet, ce qu'il peut apporter à notre société. Devant la complexité des problèmes contemporains, la science économique doit permettre de mieux comprendre les mécanismes qui entrent en jeu, afin d'éclairer tant les décideurs politiques et les chefs d'entreprises que l'ensemble de nos concitoyens. Beaucoup de nos partenaires sont conscients du rôle de cette discipline académique, souhaitent la voir se développer davantage et sont également soucieux du retard certain accumulé par la France en matière d'enseignement dans ce domaine. À cet égard, bien des travaux menés à TSE sont en prise avec les questions actuelles, et font l'objet d'actions de valorisation forte grâce au soutien de la Fondation. À titre d'exemple, une conférence de politique économique sur la crise financière a été organisée à Bercy fin 2009, en présence de Christine Lagarde. Deux opuscules de politique économique ont été rédigés, et distribués à cette occasion, par Jean Tirole et Jean-Charles Rochet, portant respectivement sur la crise financière et sur la régulation bancaire. Avec le soutien d'une attachée de presse, les chercheurs de TSE ont également réalisé de nombreuses tribunes de presse sur ces questions. Autre exemple, TSE est le premier centre de recherche européen en économie environnementale, et des actions similaires ont été menées lors du débat sur le réchauffement climatique, se traduisant en particulier par une série d'entretiens menée en collaboration avec le journal *La Tribune* sur le thème de la taxe carbone.

Quel intérêt, pour l'État, à soutenir le mécénat pour la recherche ?

C'est un aiguillon puissant permettant de faire évoluer le mode de fonctionnement de la recherche. Comme l'indique le rapport coordonné par Philippe Aghion, il n'existe



pas un modèle unique de gouvernance, inutile de chercher à calquer Harvard ou les Max Planck Institutes ! En revanche, quelques règles de bonne pratique ressortent. En particulier, disposer d'un conseil d'administration rassemblant des personnalités indépendantes et d'horizons variés. Ces membres apportent à l'université un regard neuf, riche d'enseignements et insensible aux pressions. Cela diffère des organes de gouvernance classiques présents dans le monde universitaire, relativement endogames avec une représentation interne forte, source de conflits d'intérêt. À cet égard, la Fondation Jean-Jacques Laffont a permis d'expérimenter. On trouve ainsi au sein de son conseil d'administration une parité entre des représentants publics (deux universitaires, un chercheur du CNRS, un chercheur de l'INRA et un chercheur de l'EHESS) et privés (cinq membres désignés par le club des partenaires, c'est-à-dire les grands mécènes de la Fondation Jean-Jacques Laffont, actuellement présidé par Michel Pébereau). Le conseil d'administration intègre également des personnalités extérieures qualifiées issues du monde académique, un représentant des chercheurs et le recteur de l'académie en tant que commissaire du gouvernement. Les discussions au sein du conseil sont très précieuses, utiles au bon fonctionnement de TSE et à la définition de sa stratégie sur le long terme.

N'y a-t-il pas de revers de la médaille, dans cette présence importante des fonds privés ?

Dès lors que l'on construit un nouveau mode de gouvernance de la recherche, il faut bien veiller à se prémunir contre toute velléité d'influencer le travail académique. Le risque est *a priori* bien réel. Il est ici écarté par la structure même du conseil d'administration, qui a été construit comme un organe de gouvernance destiné à préserver l'indépendance et l'autonomie de la recherche. Lors de la signature d'une convention de mécénat, nous prenons également bien garde à ce que le dialogue avec le partenaire ne puisse contraindre les travaux de recherche menés à TSE, dont la finalité reste de publier dans des revues internationales de premier plan. Il a jusqu'à présent toujours été aisé de mettre en place ce mode de relation, dans la mesure où le donateur privé est bien conscient que l'excellence académique suppose une telle autonomie. Néanmoins, tout cela ne va pas de soi mais découle avant tout de la mise en avant d'un principe d'indépendance, et de sa déclinaison dans une structure de gouvernance idoine. Nous réfléchissons d'ailleurs à le formaliser encore davantage, en élaborant une charte éthique à l'intention de l'ensemble des chercheurs.

La crise financière, qui n'avait pas été prévue, n'a-t-elle pas joué en défaveur de la science économique ?

C'est un raccourci trop brutal. La politique économique consiste en une succession d'arbitrages. Idéalement, le décideur politique devrait pouvoir soupeser les multiples effets potentiels des mesures qu'il est susceptible de prendre. La science économique



l'y aide, en cherchant à décrire les mécanismes en jeu, à les mesurer, à les qualifier. *In fine*, plusieurs discours de politique économique peuvent apparaître, en fonction de ce qui émergera à travers les filtres apposés par la communauté académique, le monde politique, les médias. Il pourra s'agir d'orientations partisans, parfois biaisées par une sélection adéquate des arguments en présence. De même, les outils de mathématiques financières utilisés dans les banques fournissent une vision étroite de la réalité, en réduisant par exemple l'infinie complexité de l'incertain à quelques paramètres tels que la moyenne et la volatilité d'une loi de distribution donnée. Le projecteur sera mis sur certains points de vue, occultant d'autres visions complémentaires de la réalité. C'est tout à fait naturel. L'important est de ne pas en être dupe.

Comme le soulignait Paul Krugman dans son article « How did economists get it so wrong ? », certains économistes ont cru de manière excessive en des concepts tels que l'efficacité des marchés, ou ont sous-estimé les raisonnements keynésiens et l'influence de la sphère financière sur l'économie réelle. Mais il ne faut pas oublier l'émergence, depuis plus de trente ans, de nombreux travaux renouvelant la réflexion en la matière. À cet égard, la Toulouse School of Economics a acquis une expertise mondialement reconnue sur les questions de régulation. Elle dispose également depuis quelques années d'un groupe de recherche en économie comportementale et expérimentale, et compte en son sein une équipe renommée de finance qui n'a pas attendu le choc de 2007 pour mettre au cœur de ses travaux les imperfections affectant les marchés financiers. Si la science économique n'a pas su prévoir l'enchaînement qui a conduit une crise des *subprimes* relativement localisée à bloquer le marché interbancaire au niveau mondial, bien des mécanismes sous-jacents à cette crise avaient été identifiés. D'autres questions restent ouvertes et, là encore, TSE est fortement impliqué dans les réflexions suscitées par la crise autour de la notion de liquidité et de ses incidences macroéconomiques – avec notamment la parution du dernier livre de Jean Tirole sur ce thème, écrit en collaboration avec Bengt Holmstrom. Il me semble à cet égard que la science économique doit continuer à jouer son rôle afin de nous permettre de mieux comprendre et prévenir ce type d'événement. Les partenaires et donateurs de TSE en sont bien conscients. Avec une condition préalable : savoir faire preuve d'humilité face à toutes ces questions complexes.

Propos recueillis par Violaine Anger



LA SAGA DES NOUVELLES FONDATIONS DANS LE DOMAINE DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Michèle Hannover

Ex-conseiller juridique à la direction générale pour la recherche et l'innovation
au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.



La mise en place d'une politique gouvernementale spécifique aux fondations du secteur de la recherche et de l'enseignement supérieur a été initiée en 2004. Cette politique s'est développée dans quatre directions.

Une première diversification s'est faite dans le cadre du dispositif classique des *fondations reconnues d'utilité publique* qui venait d'être modernisé par le plan de relance du mécénat en 2003.

Puis sont apparus *deux dispositifs spécialisés*, l'un au service de la recherche et de l'enseignement supérieur – le statut de *fondation de coopération scientifique* en 2006 – et l'autre ayant un objet conforme aux missions du service public de l'enseignement supérieur – les statuts de *fondation universitaire* et de *fondation partenariale* en 2007.

Enfin, une quatrième voie a consisté à développer de petites fondations pouvant être créées de manière rapide et souple soit en tant que *fondations abritées*, soit, depuis 2008, sous une forme très proche des fondations – les *fonds de dotation*.

La création de fondations thématiques reconnues d'utilité publique grâce à un fonds d'État

Un besoin spécifique de financement de programmes de recherche

En 2004, les fondations ne correspondaient pas entièrement aux besoins de la recherche. Comme l'avait constaté l'Observatoire des fondations de la Fondation de France et du Centre français des fondations dans son rapport de 2001, le nombre des fondations dans les différents secteurs d'activité était insuffisant comparé aux autres pays. En dehors du millier de fondations de l'Institut de France, on dénombrait un millier d'autres fondations de statuts divers : fondations reconnues d'utilité publique, fondations d'entreprises et fondations abritées. Le nombre des fondations ayant des activités de recherche s'élevait à environ deux cents et concernaient surtout le secteur de la santé avec de grandes fondations historiques comme l'Institut Pasteur, l'Institut Pasteur de Lille et l'Institut Curie, et comportant leurs propres équipes de recherche.

Un nombre important de fondations distributives de fonds intéressées par la recherche s'était constitué, comme la Fondation pour la recherche médicale ou la



Fondation de France, mais leur apport financier n'était pas en mesure d'influencer réellement le cours de la recherche en France.

La création rapide de fondations autour de programmes de recherche clés dans tous les secteurs de la science se heurtait au principe de pérennité, élément central des fondations reconnues d'utilité publique. Celles-ci, contraintes de vivre des revenus de leur patrimoine, devaient en effet démarrer avec une dotation suffisamment importante.

Durant la dernière décennie, seules un quart des fondations ont été constituées à l'initiative d'entreprises, alors que l'objectif de 3 % du PIB fixé à Lisbonne impliquait de les attirer très fortement vers le financement de la recherche.

Un fonds d'État de 150 millions d'euros

Le plan de relance des fondations reconnues d'utilité publique du secteur de la recherche a pris la forme d'un fonds de 150 millions d'euros inscrit dans la loi de finance de 2004.

Un rôle d'amorçage pour attirer le mécénat privé

Mis en œuvre sans catégorie juridique particulière, en respectant la condition statutaire des fondations reconnues d'utilité publique d'une majorité de fonds privés, ce fonds a profité des améliorations apportées par le plan de relance du mécénat intervenu en 2003 pour tous les secteurs d'activité : adoption de nouveaux statuts-types de fondations reconnues d'utilité publique approuvés par le Conseil d'État et amélioration du régime fiscal des donateurs qui a notamment doublé l'avantage fiscal pour les entreprises.

En utilisant 110 millions d'euros de dotation publique, il a permis de lever 125 millions d'euros de dotation privée conduisant à la création de vingt fondations et au développement de huit fondations déjà existantes.

Il a mobilisé des entreprises industrielles et bancaires qui ont abondé, directement ou indirectement, toutes les fondations créées, sauf trois.

Des instances relais ont aidé l'État dans ce rôle d'amorçage en démultipliant son action : des organismes de recherche ou certaines associations ont, par exemple, réfléchi avec des industriels à la définition des thématiques retenues.

Une nouvelle forme de financement de la recherche

Des fondations *distributives de fonds* financent la recherche à travers des appels à projets auprès des laboratoires et sur des thématiques variées : onze fondations dans le domaine de la santé, quatre dans celui de la sécurité, trois dans celui du développement durable, une dans le domaine de l'économie et une dans celui de la culture scientifique.



Leur capacité à financer des unités de recherche a été augmentée en introduisant dans les nouveaux statuts la possibilité de créer des *fondations à caractère consommptible*, c'est-à-dire pouvant utiliser leur dotation sur une période d'au moins cinq ans, la dissolution intervenant lorsque la dotation atteint 10 % de sa valeur initiale ou 1 million d'euros. Le Conseil d'État a strictement réservé ce nouveau modèle à des fondations ayant un objet limité dans le temps et aux fondations de recherche.

Ce financement s'effectue à l'intérieur d'un « partenariat public-privé ». Les organismes de recherche ou les établissements d'enseignement supérieur peuvent être associés au pilotage des travaux de recherche : représentation au conseil d'administration, chercheurs nommés comme personnalités qualifiées au CA ou membres du conseil scientifique.

Ces fondations relèvent du « mécénat d'entreprise élargi » pour reprendre les termes du « Panorama des fondations créées par des entreprises » (Observatoire des fondations, mars 2006) : plusieurs entreprises mutualisent leurs efforts et peuvent être concernées par les recherches financées, notamment par l'exploitation de leurs résultats. Mais celles-ci doivent respecter les principes du mécénat : pas de contrepartie pour les entreprises fondatrices. Elles n'ont aucun droit de propriété intellectuelle sur les travaux de la fondation, ni aucune exclusivité ou priorité pour l'exploitation des brevets. Une procédure de libre concurrence est organisée dans les appels d'offres pour éviter tout conflit d'intérêt.

Les fondations rassemblent des entreprises d'un même secteur professionnel qui sont quotidiennement en concurrence, mais financent ensemble des thématiques d'intérêt général et des problématiques de recherche à long terme qu'elles ne financeraient pas individuellement, par exemple dans le cas de la Fondation sur la sécurité routière, de la Fondation bâtiment-énergie ou de la Fondation pour l'aéronautique et l'espace.

Limites de cette catégorie juridique

Cette catégorie juridique a mis en évidence la fragilité des fondations consommptibles du fait d'une incertitude sur leur aptitude à concilier consommptibilité et pérennité : certaines utilisent la consommptibilité de façon partielle comme une souplesse pour le lancement de la fondation mais pérennisent leur fonctionnement grâce à des ressources propres et au revenu de leur dotation. D'autres, dans des secteurs moins propices au mécénat, ont consommé leur dotation mais peuvent de nouveau mobiliser les fondateurs ou des entreprises pour la reconstituer. Dans quelques cas, cependant, il sera mis fin au programme de recherche et la fondation sera dissoute.

Un autre aspect concerne la difficulté à poursuivre dans cette voie. Depuis qu'elles ne sont plus dotées par l'État, ces fondations continuent de voir le jour dans le secteur de la recherche et de l'enseignement supérieur mais à un rythme plus lent – une



quinzaine de créations en plus de la vingtaine de fondations dotées par l'État –, ce qui porte leur nombre à environ trente-cinq. Ces créations exigent en effet un délai relativement long et un apport de capital privé important en raison de leurs conditions de majorité privée, de dotation minimale et de la procédure d'approbation des statuts par le Conseil d'État.

Le plan de relance des fondations reconnues d'utilité publique a cependant permis de montrer leurs avantages aux entreprises et aux pouvoirs publics, ce qui a conduit le gouvernement à mettre en place des dispositifs spécialisés dérogatoires par rapport à ces dernières.

Un dispositif spécialisé au service de la recherche : la fondation de coopération scientifique

Une nouvelle forme de coopération entre établissements publics
d'enseignement supérieur et de recherche

Le statut de fondation de coopération scientifique, institué par la loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche aux articles L.344-11 et suivants du code de la recherche, répond à l'impératif de lisibilité de la recherche française, de rayonnement international et d'attractivité du territoire.

Vingt-sept fondations existent à ce jour, qui peuvent avoir comme objet soit un réseau thématique, – réseau thématique de recherche avancée (RTRA) ou centre thématique de recherche et de soins (CTRS) –, soit un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).

La fondation de coopération scientifique est soumise aux règles relatives aux fondations reconnues d'utilité publique sous réserve de dérogations prévues par la loi. Parmi celles-ci, les trois plus importantes sont étroitement liées à leur objectif, celui d'être des structures de coopération entre organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur :

- D'une part, ces fondations correspondent à une interprétation spécifique de la notion d'« intérêt général » : elles sont autorisées dans l'intérêt des établissements publics d'enseignement supérieur ou de recherche fondateurs qui, par leur statut d'établissement public, représentent eux-mêmes l'intérêt général. Les principes généraux du mécénat, et notamment l'absence de contreparties, doivent en revanche être strictement respectés pour les autres fondateurs et donateurs.
- D'autre part, elles dérogent au principe des fondations reconnues d'utilité publique dans lesquelles les fondateurs sont minoritaires au conseil d'administration : la loi impose en effet que leur CA comprenne des représentants de chaque membre fondateur ; en outre, dans le cas des réseaux thématiques, il est recommandé que les fondateurs soient majoritaires.



• Enfin, la dotation, qui peut être consommable, peut également être apportée en tout ou partie par des personnes publiques. De fait, dans tous les cas, la dotation a été majoritairement apportée par l'État et les établissements publics et seules quatre fondations ont au moins une entreprise parmi les fondateurs.

• Une quatrième dérogation autorise une procédure de création rapide : la fondation est constituée par décret du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sans procédure d'approbation par le Conseil d'État.

Un statut utilisé dans un premier temps pour les réseaux thématiques de recherche (RTRA et CTRS)

Des réseaux pour renforcer la coopération thématique avec l'excellence comme critère

Ces réseaux ont pour objet de conduire un ou plusieurs projets d'excellence scientifique menés en commun par des établissements de recherche ou d'enseignement supérieur et de recherche, publics ou privés, français ou européens. D'autres partenaires peuvent être associés, en particulier des entreprises, des collectivités territoriales et des associations.

Le réseau regroupe des unités de recherche reconnues au niveau international dans lequel est mené le projet d'excellence scientifique relevant soit des fondateurs du réseau, soit des partenaires associés.

Les centres thématiques de recherche et de soin se distinguent des réseaux thématiques de recherche avancée parce qu'ils conduisent des projets d'excellence scientifique dans le domaine de la recherche biomédicale et qu'ils associent un ou plusieurs groupements de coopération sanitaire, centres hospitaliers universitaires ou centres de lutte contre le cancer aux établissements d'enseignement supérieur ou de recherche.

Une conception initiale des réseaux thématiques qui s'est adaptée à l'évolution des besoins

Les vingt et une premières fondations de coopération scientifique, dont douze ont pour objet des RTRA et neuf des CTRS, correspondent à la conception initiale du dispositif précisée dans les deux appels à proposition lancés en 2006.

Ces réseaux thématiques couvrent des champs disciplinaires variés et il est possible d'en dresser un premier bilan en s'appuyant sur un rapport d'évaluation de l'inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche remis à la ministre chargée de la recherche en juin 2009.

Ils ont su trouver leur place dans le paysage des fondations grâce à :

- l'association, dans chaque réseau thématique, d'organismes de recherche et d'établissements publics d'enseignement supérieur, chaque catégorie comprenant entre un et cinq établissements ;



- une meilleure visibilité tenant au rassemblement dans les unités de recherche du réseau d'une masse critique de chercheurs de très haut niveau fédérés dans le cadre d'une politique de recherche commune ; la proximité géographique des unités est le plus souvent constatée, mais il existe sur ce point une grande variété de situations ;
- une forte réactivité liée à d'importants moyens financiers additionnels avec une dotation de 236 millions d'euros de l'État ;
- une réelle souplesse de gestion pour le recrutement de chercheurs étrangers liée au statut de fondation qui apporte à la fois autonomie de décision et gestion privée. Ces fondations ont cependant rencontré des difficultés :
- pour atteindre un équilibre entre le rôle des établissements publics fondateurs auxquels les unités restent rattachées et celui de la fondation qui doit mettre en place sa propre stratégie scientifique ;
- pour trouver une articulation optimale au niveau territorial avec les PRES et développer leurs relations avec les pôles de compétitivité ;
- pour assurer leur pérennité qui est conforme à leur mission en bénéficiant de ressources régulières tirées du mécénat ou de contrats de recherche.

Certes, elles parviennent à lever des fonds mais elles se trouvent sur ce point dans une situation plus difficile que les fondations reconnues d'utilité publique : elles ne bénéficient pas du vivier des fondateurs privés. Elles peuvent aussi se trouver en situation de concurrence sur le même territoire avec les fondations universitaires et les fondations partenariales. Cependant, l'exemple du RTRA « Toulouse-Sciences économiques », qui a reçu de substantiels apports non consommables à son capital de la part de partenaires privés, a prouvé qu'il était possible d'assurer cette pérennité.

Cette formule juridique des réseaux thématiques s'est ensuite adaptée à l'évolution des besoins. Elle a été utilisée, en 2008, pour de grandes priorités nationales – la recherche sur la biodiversité et sur la maladie d'Alzheimer et les maladies apparentées.

Depuis 2009, elle a servi d'outil d'opération d'aménagement de campus. La Fondation du campus Condorcet a été créée avec un double objectif de coopération entre établissements et d'outil d'opération d'aménagement. Le statut de la Fondation Digiteo-triangle de la physique a été modifié en 2011 pour prendre le nom de Fondation du campus Paris-Saclay, élargir le nombre de ses fondateurs et lui donner pour mission la définition et la mise en œuvre d'une stratégie scientifique de coopération dans le but de développer la recherche, la formation à tous les niveaux et l'innovation sur le campus.

Une application récente aux PRES

S'agissant des PRES, qui ont pour vocation de favoriser le rapprochement d'établissements publics en leur permettant de mutualiser compétences et moyens, le principal



choix a été celui de l'établissement public de coopération scientifique. La possibilité de doter ces pôles d'un statut de fondation de coopération scientifique vient seulement d'être utilisée en 2010 pour trois d'entre eux.

« Des investissements d'avenir »

Ce cadre, qui représente 22 milliards d'euros pour l'enseignement supérieur et la recherche, ouvre de nouvelles perspectives de création ou de financement de fondations de coopération scientifique. Les appels à projets témoignent de la place laissée à ces fondations qui sont assimilées à des établissements publics ou groupements d'établissements publics.

Plus précisément, comme le montrent les premiers résultats de l'appel à projets concernant les laboratoires d'excellence, les RTRA y trouvent la possibilité de nouveaux financements sur projets. De même, l'appel à projets concernant les instituts hospitalo-universitaires permettra de financer des fondations, de préférence de coopération scientifique, qui constitueront à terme ces instituts.

En outre, les investissements d'avenir pourront être l'occasion d'améliorer la cohérence territoriale, notamment par l'articulation entre laboratoires d'excellence et initiatives d'excellence.

La structure de fondation de coopération scientifique ayant ainsi montré son efficacité et sa réactivité, il est apparu opportun de modifier le code de la recherche par la loi n° 2010-1536 du 13 décembre 2010 pour permettre d'y recourir dans d'autres cas que ceux des RTRA, des CTRS ou des PRES à condition que le projet mené corresponde aux missions du service public de la recherche ou de l'enseignement supérieur.

Un dispositif spécialisé au service de l'enseignement supérieur : fondations universitaires et fondations partenariales

Aucune fondation dédiée à une université avant ce nouveau dispositif

Il existait une quinzaine de fondations dédiées à des établissements publics d'enseignement supérieur sous statut de fondations reconnues d'utilité publique ou de fondations abritées par la Fondation de France, mais il s'agissait essentiellement de fondations auprès d'écoles d'ingénieurs et de commerce ou de grands établissements comme la Fondation de l'ENS, et aucune n'était dédiée à une université.

Si les universités bénéficiaient des fruits du mécénat, c'était indirectement, sans visibilité pour l'université et il s'agissait majoritairement du financement de projets de recherche.

Il est donc apparu opportun de mettre en place des statuts de fondations mieux adaptés à leurs besoins par la loi du 1^{er} août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Le modèle des fondations de l'Institut de France a certainement



joué un rôle dans la création de la fondation universitaire qui figurait seule dans le projet du gouvernement. La création de la fondation partenariale a été introduite suite à un amendement parlementaire.

Des statuts dérogatoires

Les deux catégories juridiques codifiées aux articles L.719-12 et suivants du code de l'éducation se distinguent parce qu'elles transposent des statuts préexistants différents :

- le statut de fondations abritées sans personnalité morale, s'agissant des fondations universitaires qui sont créées au sein d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), catégorie qui regroupe essentiellement des universités et sont soumises aux règles relatives aux fondations reconnues d'utilité publique ;
- le statut de fondations d'entreprise s'agissant des fondations partenariales.

Ces nouvelles catégories juridiques sont bien adaptées aux universités en raison de leurs importantes dérogations.

Des fondations mieux insérées dans l'EPSCP

Elles ont pour objet des œuvres ou activités d'intérêt général conformes aux missions du service public de l'enseignement supérieur. Elles ne peuvent bénéficier de ce statut que si elles sont créées par un EPSCP, les PRES étant assimilés à des EPSCP. Celui-ci joue un rôle prépondérant dans la gouvernance de la fondation : les décisions importantes de la fondation universitaire sont contrôlées par lui et la fondation partenariale est placée sous l'administration majoritaire du ou des EPSCP fondateurs.

On retrouve, comme dans les fondations de coopération scientifique, une interprétation spécifique de la notion « d'intérêt général » dans laquelle la fondation est créée dans l'intérêt de l'établissement public fondateur ou abritant et contrôlée par lui.

Le poids prépondérant de l'EPSCP dans la gouvernance est un facteur positif de mobilisation des enseignants-chercheurs et des étudiants parce que la stratégie d'utilisation des fonds par la fondation ne leur échappe pas, et qu'il existe une meilleure adéquation entre le projet stratégique de l'EPSCP et le programme d'action de la fondation.

Des conditions de création assouplies

La procédure de création est très souple : la fondation universitaire est instituée, sans contrôle de l'État, par le conseil d'administration de l'EPSCP et la fondation partenariale est soumise à une approbation tacite dans un délai de quatre mois par le recteur d'académie.



La mise de fonds est modeste : il n'y a aucun montant minimal pour la dotation de la fondation universitaire et celui du programme d'action pluriannuel de la fondation partenariale est de 150 000 euros sur cinq ans. En outre, la levée des fonds nécessaires à la création et au développement de ces fondations est facilitée par la possibilité d'avoir comme fondateurs ou comme donateurs toutes personnes physiques et morales, ce que ne permet pas la fondation d'entreprise.

Il n'y a pas d'obligation de dotation pérenne : la dotation de la fondation universitaire peut être consommable. La fondation partenariale est créée pour une durée limitée sans contrainte de capitaliser ses fonds.

Un bilan positif

Trente-huit fondations ont été créées à ce jour dont vingt-quatre fondations universitaires et quatorze fondations partenariales. Le développement de l'innovation et de la recherche apparaît fréquemment dans leurs objets, par exemple pour la Fondation partenariale de Lyon 1 ou la Fondation universitaire de l'université de technologie de Compiègne, de même que l'attractivité et le rayonnement des universités ou l'accessibilité de l'université et la diversité sociale. Mais certaines couvrent des champs spécifiques comme le développement durable (Fondation partenariale Fondaterra) ou la réalisation d'un dictionnaire hiéroglyphique français (Fondation universitaire de Montpellier 3).

La Conférence des présidents d'universités a mené une réflexion sur les bonnes pratiques en partenariat avec une banque coopérative et un cabinet d'audit. Un guide a été publié dont deux recommandations au moins peuvent être retenues :

- doter la fondation d'un projet ambitieux en lien avec la stratégie de l'université et dans lequel son président pourra s'impliquer fortement ;
- mener une campagne de collecte de fonds adaptée au projet en s'appuyant sur les partenariats déjà existants avec le monde économique et des collectivités territoriales tout en préparant à terme la mobilisation des étudiants et des anciens étudiants. À ce jour le total de fonds levés ou en cours de levées est de l'ordre de 50 millions d'euros et au moins cent quarante entreprises fondatrices ou partenaires ont été recensées.

La création de ces fondations renforcera ainsi l'attractivité des universités en augmentant leurs ressources et en les faisant mieux connaître du monde extérieur.

Cette expérience a inspiré la conception du statut de fondations hospitalières par la loi du 21 juillet 2009 qui permet aux établissements publics de santé de créer de telles fondations dotées de la personnalité morale afin de concourir aux missions de recherche.



Développement des petites fondations : souplesse et rapidité

Les fondations abritées par des fondations reconnues d'utilité publique prévues par l'article 20 de la loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat se sont accrues : le nombre des fondations abritées par la Fondation de France a augmenté et quelques autres ont adopté le statut de fondations abritantes comme l'Institut Pasteur qui a suivi l'exemple de la Fondation pour la recherche médicale. La fondation abritée est déchargée de la gestion, les conditions de création sont plus souples : c'est la fondation abritante qui les fixe et elle peut ne pas exiger de dotation pérenne.

Par ailleurs, le dispositif des fondations abritées par une fondation de coopération scientifique a été utilisé pour le campus Paris-Saclay qui abrite la Fondation Jacques-Hadamard et pour le projet de Fondation Santé qui abritera la Fondation dédiée aux maladies rares. Depuis la loi du 13 décembre 2010, ce dispositif est également possible pour les fondations partenariales.

Conçu par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, le fonds de dotation est une personne morale de droit privé à but non lucratif qui peut notamment utiliser les revenus de la capitalisation des biens qu'il reçoit en les redistribuant au profit d'un organisme sans but lucratif, telles que des universités ou des organismes de recherche dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général. Il est créé par voie déclarative comme une association. La dotation initiale des fondateurs n'est pas obligatoire et, lorsqu'elle existe, elle peut être consommable. On peut citer comme exemple le fonds de dotation de l'Institut Pasteur ou celui pour l'avancement de la science et le développement économique en cours de création au CNRS.

Conclusion

Depuis le plan de relance des fondations de recherche et d'enseignement supérieur, on a vu la création d'environ trente-cinq fondations reconnues d'utilité publique, vingt-sept fondations de coopération scientifique, vingt-quatre fondations universitaires et quatorze fondations partenariales, sans compter les nombreuses fondations abritées et les quelques fondations d'entreprise. On constate donc une forte croissance et une diversification des dispositifs.

Mais on peut tout d'abord s'interroger sur l'assurance de leur consolidation. Pour la plupart des fondations, leur pérennité n'est pas assurée. Et certaines d'entre elles se créent sans que leur action effective soit garantie tant les conditions de ressources exigées lors de leur naissance ont été allégées. On peut toutefois se demander si cette situation de fragilité est néfaste dans le domaine de la recherche et de l'enseignement supérieur tant qu'il s'agit de fondations de redistribution qui ne recrutent pas de personnels permanents. La réponse dépend de l'objet de la fondation, exigeant



moins de stabilité s'il s'agit de financer un programme de recherche que s'il est plus institutionnel.

En tout état de cause, l'absence de pérennité ou de garantie d'action effective rend particulièrement important l'appel aux dons une fois que la fondation existe. Le rôle des donateurs renvoie à une réflexion transversale sur la manière de les mobiliser : pratique des fonds affectés ou association à la gouvernance. Sur ce dernier point, des innovations ont été introduites dans les nouvelles fondations : collège des amis dans celles reconnues d'utilité publique, collège des partenaires dans les fondations de coopération scientifique, collège des donateurs dans les fondations universitaires.

La diversification des dispositifs de fondations nous conduisent à soulever deux problèmes.

Le premier est celui de la compétition entre fondations et de la lisibilité du paysage institutionnel. Des bonnes pratiques se dégagent peu à peu : la fondation de coopération scientifique – Fondation sciences mathématiques de Paris – a compris les enjeux de l'union d'acteurs dans l'appel au mécénat ; de même la Fondation partenariale Université de Strasbourg mutualise son équipe de direction et de *fundraising* avec la Fondation de coopération scientifique de chimie de Strasbourg. Par ailleurs, le Ministère, dans sa réponse au rapport annuel de la Cour des comptes, a évoqué le fait que, dans un esprit de simplification du paysage, l'objectif, à terme, pourrait être d'avoir une fondation de coopération scientifique unique au niveau du site, pouvant héberger des structures abritées et se substituant aux fondations des membres.

Le second est celui de l'unité du droit des fondations. À quoi on peut répondre positivement : cette unité réside dans les principes d'affectation irrévocable de biens, de droits ou de ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. Les dérogations apportées aux nouveaux dispositifs portent essentiellement sur les conditions de pérennité des fondations, le caractère majoritairement privé de la dotation et la procédure de création, mais ne remettent pas en cause l'unité du droit des fondations, même si la notion d'intérêt général est appliquée de manière plus souple. L'unité des fondations de recherche et d'enseignement supérieur réside également dans les préoccupations communes d'éthique, de transparence et d'engagement au service du bien commun que celles-ci partagent dans la poursuite de leurs actions, quels que soient leur ancienneté et leur statut et qu'elles expriment à l'intérieur du groupe « Recherche et enseignement supérieur » qu'elles ont créé au sein du Centre français des fondations.

La « saga » des nouvelles fondations en est à ses débuts. Certainement riche en rebondissements, l'essentiel est que cette « épopée » rapproche la science des citoyens et des entreprises et que les fondations de recherche et d'enseignement supérieur emportent l'adhésion des donateurs.



LE CENTRE FRANÇAIS DES FONDATIONS

Béatrice de Durfort

Elle a coordonné ou mené plusieurs programmes culturels pour la Ville de Paris et assure depuis 2004 la fonction de déléguée générale du Centre français des fondations. Elle a également été présidente, pendant douze ans et jusqu'en juillet 2009, de l'ONG Patrimoine sans frontières.



La présentation du panorama des fondations proposé ici par Michèle Hannoyer met en exergue la diversité des huit modèles de fondations, et la très forte et rapide évolution du secteur dont le nombre d'acteurs a doublé en une décennie. Cela fait clairement apparaître les nombreux questionnements que l'émergence de chaque nouveau type de fondation, puis du fonds de dotation, a pu poser. Qu'il s'agisse de missions, de gouvernance, de modes opératoires, de fondateurs, de dotation, de nature de financements, c'est certainement la disparité et l'éclectisme des outils et des projets qui frappent au premier coup d'œil. Ils pourraient laisser un observateur peu averti douter d'une communauté d'intention ou d'intérêt.

Pour autant, ce sont d'ores et déjà près de deux cents fonds et fondations de tous types et ancienneté qui ont souhaité marquer, par leur adhésion au Centre français des fondations, leur attachement à des principes et des objectifs fondateurs communs. Ainsi, ils ont su discerner des enjeux communément partagés qu'ils souhaitent promouvoir, développer et enrichir.

Les changements récents de notre société

La dernière décennie a mis notre société à l'épreuve de façon extrêmement âpre. À l'épreuve des crises financières, économiques, sociales, environnementales et politiques, les représentations et modèles qui organisent la société française vont s'érodant et imposent de nouvelles formes de mobilisation des acteurs en faveur du bien commun. L'État – pas plus que les collectivités territoriales – ne peut répondre seul à l'ensemble des besoins et des attentes de la société dont le niveau d'exigence va croissant et a donc cherché à stimuler de nouvelles initiatives, issues cette fois de la sphère privée – que ce soit par la création d'outils innovants ou une fiscalité nettement plus incitative. Les objectifs de Barcelone ont également contribué à la nécessité de structurer d'autres instruments en faveur de l'innovation, de la recherche et de l'enseignement supérieur pour répondre aux ambitions d'une Europe fondée sur une société de la connaissance et mobilisant largement les ressources privées. Enfin les grands exemples internationaux, en particulier ceux de la philanthropie américaine, ont contribué en France comme ailleurs en Europe et dans le monde, à mobiliser



l'intérêt des citoyens pour la philanthropie. Paradoxalement, cette décennie si déstabilisante pour l'essentiel de nos concitoyens a également vu émerger des fortunes privées importantes et des entreprises possédant des disponibilités et des capitalisations très significatives. Les capacités à s'engager dans cette voie se sont accrues. Société en profonde tension, disparités criantes mais disponibilités financières, besoin de donner du sens à la vie (ou à la concentration de ressources), et nouveaux espaces et moyens ouverts à l'initiative privée en faveur de l'intérêt général sont autant de causes de l'engouement pour les fondations.

La période est à l'innovation, elle est à l'inventaire de nouveaux modes participatifs entre le public, le tiers secteur et le privé ; elle mobilise tout autant l'entreprise que les personnes physiques ou les familles. Elle s'inspire volontiers des modes de production de l'entreprise innovante pour les dériver et les appliquer à la production de biens communs. Elle revisite l'héritage philanthropique traditionnel en France, elle s'inspire de façons de faire étrangères et hybride les modèles. Elle fait bouger les repères établis par deux siècles de jurisprudence patiente du Conseil d'État et bouscule les frontières de l'intérêt général. Loin d'être un handicap, la diversité des fondations fait la richesse de cet écosystème au service de la production de biens communs en offrant un lieu rare et adaptable aux différentes formes de l'initiative privée : lieu d'engagement, lieu d'innovation – et en cela il faut lui permettre d'évoluer –, lieu de co-construction avec l'ensemble des acteurs tant privés que publics de la prise en charge des enjeux d'intérêt général.

Le Centre français des fondations, lieu nécessaire d'une cohérence à construire

Pour autant, il importe que ce mouvement si stimulant soit accompagné car, dans ces expérimentations multiples, on voit bien les risques qui surgissent : mettre en cause la confiance acquise au fil des décennies par les acteurs historiques du secteur. Les innovations sont à l'origine de frottements intergénérationnels et interculturels où les nouveaux venus et les institutions plus anciennes peinent à se comprendre : de la philanthropie classique à la *venture philanthropy*, du mécénat à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou à l'économie sociale, les incompréhensions sont souvent sous-jacentes et les interprétations contradictoires. C'est ici que s'inscrit l'un des tout premiers rôles du Centre français des fondations : offrir à ceux qui ont à charge ou en projet une fondation ou un fonds de dotation l'opportunité de rencontrer leurs pairs. Ils peuvent trouver, dans les différents formats de réunions et rencontres que nous organisons, les conditions d'échanges nécessaires à la création d'une culture partagée. La diversité du secteur ne sera un atout que si elle est comprise de tous ; il faut aussi que chacun y assume ses responsabilités.



Le Centre français des fondations est donc un lieu de réflexion sur ce qui est commun aux fondations, et aide à le construire. Il travaille aux bonnes pratiques du secteur en matière de gouvernance, de transparence, de conduite et d'évaluation de projet, d'éthique...

Le Centre est un lieu de partage sur l'innovation qui se trouve au cœur des fondations ; il favorise la création de réseaux de coopération entre fondations. Il organise le renforcement des structures aux fins d'un meilleur service des causes et des bénéficiaires. À cet effet, il structure le centre de ressources de référence sur les fondations en France ; il assure à ses adhérents une veille attentive aux évolutions juridiques, réglementaires, fiscales, sociales du secteur et documente les nouvelles créations de fondations françaises. Il procède, en partenariat avec la Fondation de France, à l'édition du *Panorama des fondations en France* ainsi qu'à la production d'études sectorielles ou thématiques.

Il organise des travaux par cercles d'affinités (fondations familiales, fondations abritantes, fondations issues de l'entreprise, fondations issues de l'université ou de la recherche) ; des rencontres par métier au sein des fondations (direction des affaires financières, ressources humaines, communication, direction de programmes...), des groupes de travail thématiques (environnement, handicap, services à la personne des publics fragiles...).

Enfin, le Centre français des fondations met en œuvre de grands chantiers d'étude destinés à éclairer les pratiques des fondations et à alimenter leurs réflexions. C'est ainsi qu'après avoir mené une étude de fond sur « Les fondations et leurs parties prenantes » en partenariat avec la Fondation de France et l'Observatoire du dialogue social, nous travaillons avec la chaire de philanthropie de l'Essec à un référentiel des bonnes pratiques de gestion patrimoniale des fondations.

Les fondations ne se développeront en France qu'à condition d'être bien comprises de la société civile (et donc des potentiels fondateurs encore à venir) comme des divers interlocuteurs institutionnels et administratifs avec lesquels elles doivent être en relation.

Or, nous l'avons vu, malgré quelques fondations anciennes, le secteur est jeune ; la moitié des fondations et des fonds de dotation a moins de sept ans et l'essentiel des textes régissant ce domaine sont apparus dans les cinq dernières années. Il y a donc un enjeu majeur pour le Centre français des fondations et tous ses adhérents : faire connaître les fondations, propager les éléments de compréhension de ces outils multiples et complexes, sensibiliser le législateur, le politique et l'administration aux spécificités de ces outils et à la façon dont ils contribuent à prendre en charge des causes d'intérêt général en France.



Il nous faut enfin assurer une cohérence des dispositifs entre le contexte français et l'évolution européenne ; il faut que les fondations françaises soient reconnues et partenaires de leurs pairs européens. Les fondations sont en effet l'une des possibles clés de la constitution d'une Europe sociale et solidaire si attendue. C'est à ce titre que le Centre français des fondations participe activement à des groupes de travail européens.

Ainsi, on le voit, la construction d'un socle commun est un enjeu pour l'ensemble des fondations.

UNE FAMILLE LIÉE À L'ÉCOLE, UNE HISTOIRE, DES FONDATIONS

Anne Postel-Vinay

Après avoir exercé la pédiatrie génétique à l'hôpital Necker-Enfants malades jusqu'en 2009, elle se spécialise dans la prise en charge du handicap. Présidente de la Fondation des Treilles de 1993 à 2004, présidente de l'Académie musicale de Villecroze depuis 1993, membre du Conseil national handicap, elle est aussi à l'origine de la création de la Fondation Henriette-Anne Doll.

Un mécénat de plusieurs générations où l'École et l'éducation tiennent une place centrale

Dans le cadre du colloque sur le mécénat organisé le 2 février 2010 à l'École normale supérieure, Gérard Toulouse souhaitait parler de la place des financements privés dans les institutions publiques et entendre comment, à travers le mécénat initié par une partie de ma famille (Fondation des Treilles, Fondation Henriette-Anne Doll, Académie musicale de Villecroze..., Association « Échanges et bibliothèques »), certaines actions avaient été soutenues ou menées, liées pour certaines à l'ENS et en majorité dédiées au savoir.

En préparant cet exposé, il m'est apparu que nombre de ces actions s'étaient faites sur la base d'un partenariat privé-public. Mentionnons ici le soutien que la Fondation des Treilles a apporté au démarrage de La Main à la pâte, projet conduit par l'Académie des sciences, poursuivi avec l'appui de l'Éducation nationale et d'autres partenaires. Évoquons aussi l'implication de la Fondation Henriette-Anne Doll dans le développement du site Intégrascol, qui associe l'Éducation nationale, l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris ou encore la MAIF... Il faut enfin rappeler les actions pédagogiques que l'Académie musicale de Villecroze mène en partenariat avec l'Éducation nationale, Radio-France (l'orchestre et la maîtrise) et la Ville de



Paris autour d'un opéra composé pour les enfants des écoles ordinaires et chanté par eux.

Les liens de mécénat entre l'École et ma famille semblent anciens et, sans en faire un historique trop précis, je souhaiterais les évoquer ici tout en élargissant cette réflexion aux multiples rencontres que j'ai eu la chance de faire et qui m'ont permis de découvrir à mon tour ce que pouvait être le mécénat.

Les descendants de Guizot

Pierre Petitmengin (qui a dirigé la bibliothèque de l'ENS de 1964 à 2001) nous écrivait en mai 2000 :

Toutefois, c'est sous la monarchie de Juillet que la Bibliothèque a pris son essor, quand François Guizot était ministre de l'Instruction publique, puis président du Conseil : « L'École normale tiendra trop de place en France pour que la France ne lui donne pas, sur notre sol, et dans nos cœurs, la place dont elle a besoin » (23 octobre 1836). C'est à ce moment que l'État achète la très riche bibliothèque du naturaliste Georges Cuvier, ancien grand maître de l'Université napoléonienne, et la partage entre l'École et le Muséum d'histoire naturelle ; à ce moment aussi où, par la loi du 24 mars 1841, le terrain du 45 rue d'Ulm est affecté à l'École.

François Guizot, alors président du Conseil, aurait inauguré la Bibliothèque du quadrilatère historique au 45 rue d'Ulm, le 4 novembre 1847, comme le montre une célèbre gravure (voir p. 15).

Il me semble que l'esprit philanthropique et l'intérêt pour l'éducation naissent souvent des exemples qui vous entourent et de vos racines. En ce qui me concerne, il faut probablement faire remonter ces racines à mon arrière-arrière-arrière grand-mère, Henriette de Witt, fille de François Guizot. Malgré les difficultés financières que connaissait sa famille, Henriette de Witt était une femme très impliquée dans les actions vers les autres.

À la génération suivante, la confiance en autrui conduisit Paul Schlumberger et son épouse Marguerite, fille de Henriette de Witt, à financer pendant plusieurs années les recherches de deux de ses fils, Conrad et Marcel Schlumberger. À ce financement était attachée une condition : « l'intérêt scientifique de la recherche à faire doit primer sur l'intérêt financier ».

En raison de cette exigence et après plusieurs dizaines d'années de très dur labeur, de résultats décevants, parfois décourageants, la compagnie Schlumberger finit par connaître le succès dans le domaine de la prospection pétrolière. Cette réussite s'est construite grâce à l'enthousiasme des deux frères Schlumberger et de leur gendre Henri-Georges Doll, efforts soutenus par l'engagement de toutes les équipes de l'entreprise familiale.



Ce succès scientifique, doublé d'une réussite financière, permit à ma grand-mère, Anne Gruner Schlumberger, de créer plusieurs associations philanthropiques, dont « Échanges et bibliothèques » qui a financé la bibliothèque de l'ENS dans les années 2000. D'autres fondations ont aussi vu le jour, dont la Fondation des Treilles. Les deux sœurs de ma grand-mère, appartenant comme elle à la « branche Conrad Schlumberger », firent de même ainsi que plusieurs membres de la « branche Marcel Schlumberger ».

Le mécénat familial de plusieurs générations et ses difficultés

À la génération suivante nombreux sont ceux qui se sont engagés dans le mécénat. Si mes parents n'ont pas créé de fondation, ils ont fait du mécénat sous d'autres formes. Pour ma part, j'avais toujours entendu parler de mécénat, mais j'ai été brutalement confrontée à « une vraie responsabilité de cet ordre », en 1993, au décès de ma grand-mère Anne Gruner Schlumberger. Celle-ci m'avait choisie pour lui succéder à la Fondation des Treilles, fondation qu'elle avait créée sur sa fortune personnelle. Cette succession s'est révélée plus compliquée que prévue. Ma sœur, mon oncle et moi-même avons été exclus en 2006 de la fondation, par une réforme des statuts. Paradoxalement, les difficultés que j'ai pu traverser à la Fondation des Treilles ne m'ont pas découragée ou dégoûtée du mécénat. Après le décès de ma mère, en 2007, j'ai créé, avec une partie de sa succession, une fondation à sa mémoire (Fondation Henriette-Anne Doll, abritée par la Fondation de France). Ma sœur a fait de même, et notre père nous a soutenues dans cette démarche.

Déjà en 2000, j'avais espéré pouvoir fédérer plusieurs des fondations de la famille Schlumberger, la banque Neuflyze Schlumberger et la société Schlumberger autour d'une aide spécifique à la bibliothèque de l'ENS. Nous étions tous des descendants de François Guizot qui avait en son temps soutenu le projet de l'ENS et cru au développement de cette École. Ma proposition n'ayant rencontré que peu d'enthousiasme fut abandonnée. Seule l'Association « Échanges et bibliothèques » souhaita s'engager dans cette direction et bien des années plus tard, en 2009, la Fondation Henriette-Anne Doll.

La création d'un « chèque-cadeau mécén'action »

Entre-temps, Gérard Toulouse m'avait appris qu'« à plusieurs on est bien plus fort » et que, défiant les lois des mathématiques, « si deux fondations donnent 500, c'est plus que si une seule donne 1 000 ». Les onze années passées à la présidence de la Fondation des Treilles et le souhait de m'impliquer dans le développement du mécénat m'ont permis de rencontrer de nombreuses fondations, des mécènes... des personnes pleines d'idées. La participation à des groupes formels ou informels qui



réunissent des individus ou des organismes s'intéressant au mécénat est une source d'échanges : le Centre français des fondations, les groupes de fondations de famille, de fondations thématiques, les fondations d'université ou de coopération scientifique... sans oublier les porteurs de projets.

Ces rencontres, ce regard sur les tendances de la société actuelle ainsi que le constat qu'il existe une vraie « fibre de la générosité » en France, ont fait émerger l'idée de la création d'un « chèque-cadeau mécén'action ». Ce projet pourrait être porté par les fondations de famille avec le soutien du Centre français des fondations, d'autres organismes..., de contacts adéquats.

Ne serait-ce pas une belle manière de donner un moyen supplémentaire au développement du mécénat en France ? Le succès du Téléthon, de Sidaction ou, plus récemment, de la collecte de fonds pour l'achat d'une œuvre de Cranach par le musée du Louvre montrent qu'il existe une envie du plus grand nombre de participer à la philanthropie. Les finances de chacun étant limitées, surtout en ces moments de crise, ce nouvel outil permettrait d'orienter des cadeaux vers des actions utiles, plutôt que de retrouver ces présents « peu désirés » en vente sur Internet.

Quand les idées manquent pour faire plaisir à certains membres de la famille, impliquer les jeunes générations dans une démarche de don, remercier quelqu'un qui vous a aidé, remplacer certains cadeaux de départ, cadeaux d'entreprise ou de banque à leurs clients, ces chèques-cadeaux ne pourraient-ils pas être originaux et agréables à recevoir. Ils donneraient à ceux qui les reçoivent la possibilité de faire un versement à un hôpital ou une université, à une bibliothèque ou toute autre fondation de leur choix... C'est aussi une manière d'associer de plus en plus de monde à la démarche philanthropique.

Si ce projet se réalise, l'ENS en sera peut-être aussi bénéficiaire. Cette action participera-t-elle à faire naître en France une tradition qui verra les anciens élèves soutenir financièrement les écoles et/ou les universités dans lesquelles ils ont eu la chance de pouvoir étudier ? Je suis heureuse que cette publication dans *L'Archicube* puisse être l'occasion de nouvelles pistes de réflexions.



QUEL RÔLE POUR LES FONDATIONS FAMILIALES EN EUROPE ? L'EXEMPLE DE LA FONDATION HIPPOCRÈNE

Michèle Guyot-Rose

De formation scientifique, elle a effectué l'ensemble de son parcours professionnel dans les services informatiques d'EDF et y a dirigé le système d'information du projet « Collectivités ». En 2006, elle a succédé à son père, Jean Guyot, à la présidence de la Fondation Hippocrène. Elle est également administrateur de Care France et chevalier de l'Ordre national du mérite.



Qu'est-ce que l'Europe en 2010 ?

De la Communauté européenne à l'Union européenne, l'Europe des fondateurs et du Traité de Rome a gagné, étapes après étapes, la plus grande partie de l'ouest et du centre du continent ; les traités successifs jalonnent ce parcours et le traité de Lisbonne, ratifié dans la douleur, en constitue pour l'instant le point d'orgue. Les pays de l'ex-Yougoslavie sont maintenant aux portes d'un futur élargissement qui pourra peut-être un jour atteindre les limites de la Russie, de l'Ukraine et de la Turquie.

Cette Europe est celle des États, une Europe institutionnelle, de plus en plus présente dans notre quotidien où de nouvelles lois, approuvées par ses membres, prennent le pas sur les législations nationales. N'est-elle qu'une entité froide et éloignée de ses citoyens, telle que la décrivent ses adversaires les plus radicaux ? Ne reflète-t-elle que la poursuite d'intérêts économiques transnationaux dans une vaste et implacable lutte pour la compétitivité mondiale ?

En tant que membres de la société civile européenne, nous sommes persuadés du contraire. Pourtant, la désaffection massive constatée lors des dernières élections européennes, en particulier parmi les jeunes, a de quoi nous alerter sur la distance qui se creuse entre les institutions et les citoyens. Quel avenir construire pour un ensemble de 500 millions d'habitants détenant aujourd'hui une part significative de la richesse mondiale, marqué par un vieillissement attendu de sa population, qui peine à être au rendez-vous de la bataille de la mondialisation et à convaincre sa jeunesse de se montrer optimiste et conquérante ? Durement frappé par les conséquences économiques d'une crise imputable pour l'essentiel à l'imprévoyance et à la cupidité, ce territoire va devoir s'infliger un traitement qui risque de tarir un grand nombre des sources qui apportaient traditionnellement un appoint déterminant à la réalisation de projets collectifs, sociaux, culturels ou humanitaires. Et les structures qui, en Europe, prenaient en charge une partie de ces projets, notamment sur un mode associatif, et qui recevaient habituellement un soutien structurel et financier de l'État devront imaginer de nouvelles stratégies pour garantir leurs conditions de fonctionnement et d'indépendance.



Les dirigeants de certains des pays membres de l'Union européenne n'hésitent plus à participer au pessimisme ambiant, évoquant des situations et des scénarios catastrophiques qui ne contribuent en rien à ramener le calme et la raison dans les esprits. Il n'est pas inutile de rappeler que, devant l'adversité, les meilleures armes restent l'imagination, la ténacité, la coopération, la solidarité et une dose indispensable d'optimisme.

Qu'est-ce-que ce lent processus de rapprochement européen nous a permis d'acquérir ensemble ? Malgré la diversité des cultures, des histoires, des coutumes et des religions, un espace de paix s'est consolidé après un demi-siècle marqué par des guerres sanglantes et inhumaines. Les échanges entre Européens sont devenus intenses, quotidiens et enrichissants. Ceux qui empruntent régulièrement la ligne Paris-Bruxelles et s'approchent au plus près des bureaux et des services de la Commission ou du Parlement européens, des hommes et des femmes qui y travaillent, savent que la distance ressentie par les citoyens repose pour une bonne part sur le manque ou l'insuffisance de communication et de pédagogie des organes exécutifs ou législatifs en direction de l'Européen « ordinaire ». Il existe aussi, à Bruxelles, des personnes convaincues et déterminées qui croient en une Europe forte et unie, capable d'apporter des valeurs et des solutions pour la construction d'un monde respectueux des hommes et de l'environnement.

Sur le terrain, les initiatives citoyennes, les actions associatives, les projets élaborés au sein des collectivités locales ou régionales et les démarches privées à travers les fondations prennent tout leur sens car elles font appel à ce volontarisme, à cet esprit entreprenant et créatif, à cette vision, au-delà du court terme, d'investissement pour l'avenir qui caractérisent les actions de philanthropie et de mécénat.

Découvrir le nombre et la qualité des actions destinées à rapprocher les Européens à travers les frontières pourrait surprendre : en dépit des différences culturelles et historiques, au lieu de nous séparer ou de nous opposer, patrimoine et valeurs communes sont une source d'enrichissement, de compréhension et de partage.

Quel rôle pour les fondations familiales ?

Il existe un vaste champ dans lequel les fondations familiales peuvent s'impliquer en Europe : œuvrer au rapprochement des hommes sur des objectifs culturels, éducatifs, sociaux ou humanitaires. Certaines problématiques ne tiennent guère compte des frontières. La recherche médicale, le développement durable, l'éducation, la promotion artistique, le besoin d'échanger, la pauvreté, l'exclusion, les problèmes touchant à la drogue sont autant de secteurs que les fondations familiales peuvent investir pour créer des passerelles entre les pays, entre elles aussi et, à terme, trouver des synergies pour accroître leur efficacité. Elles possèdent en elles-mêmes ces valeurs attachées à la



structure familiale qui constitue aujourd'hui encore la cellule de base de nos sociétés européennes, même si le concept de famille a évolué sous la pression des transformations subies par l'institution du mariage et l'apparition de familles éclatées ou recomposées.

Un large domaine d'action se dessine à présent : le développement d'une approche plus ouverte à des fondations familiales. Les modes de fonctionnement et les objets peuvent différer, mais elles partagent des valeurs fondamentales : le respect de l'héritage moral, le sens du don et du bénévolat, l'investissement personnel et, souvent, le souci de la transmission et d'une certaine pérennité. Il n'existe aucune définition officielle des fondations familiales en Europe, mais un certain nombre de caractéristiques communes apparaissent. Ce sont des structures qui permettent à des familles de mener une action dans la durée, sur la base d'un objet défini, de nature philanthropique ou généreuse, à partir de ressources financières dédiées et dont elles ne peuvent disposer que pour satisfaire l'objectif fixé par les statuts.

Nombre de ces fondations familiales, particulièrement en France, ont choisi d'agir dans la discrétion. Mais le monde dans lequel elles sont plongées les oblige à veiller à leur image et à l'effet positif de démultiplication ou d'entraînement qu'une utilisation maîtrisée des moyens de communication actuels peut apporter. Elles doivent faire partager les valeurs qui les animent et chercher à susciter l'acte de don et l'engagement pour des causes concernant la collectivité.

Le champ européen offre des opportunités d'échanges, de rapprochement et d'évolution vers une reconnaissance du rôle des fondations familiales au sein de la société par les valeurs morales et le sens de la solidarité qu'elles véhiculent. La mise en place d'un statut européen des fondations familiales pourrait intervenir comme une reconnaissance de leur valeur et de leur utilité et comme une incitation à développer ce type de structure au sein de l'Union.

Les difficultés récentes de certains pays, suite à la crise financière et économique, ont montré que la solidarité n'était pas toujours spontanée entre Européens et que le réflexe du repli sur soi et de la défiance envers « l'étranger », « l'autre », pouvait ressurgir. La société civile peut et doit s'imposer comme un acteur incontournable : l'effort doit aller vers ceux qui sont aujourd'hui affaiblis, déçus ou inquiets et à qui il faut redonner confiance et détermination. De nombreuses initiatives montrent que des « optimistes » et des « volontaires » sont toujours prêts à combattre pour ce projet ambitieux qu'est l'Europe, notamment parmi les plus jeunes et avec des outils en accord avec leur âge et leurs attentes.

Les responsables de fondations familiales ont le souci de faire participer les différentes générations à la vie et aux responsabilités de ces structures. C'est un modèle pertinent dans le contexte européen d'aujourd'hui qui est souvent perçu comme



discriminatoire vis-à-vis des jeunes et comme favorisant l'opposition entre générations. Pour parvenir à un résultat, il faut que le sujet soit volontaire ; mais il faut aussi qu'il soit prêt à recevoir une formation lui permettant de se situer et de choisir le rôle qui lui convient le mieux, à l'intérieur d'une fondation.

L'éducation à la citoyenneté européenne, à la fois réalité et virtualité, est une étape indispensable à franchir très tôt dans le cursus scolaire pour acquérir un autre regard sur l'Europe à 27.

L'aventure européenne de la Fondation Hippocrène

De nombreux survivants de la Seconde Guerre mondiale se sont engagés dans la reconstruction avec l'idée qu'il ne fallait pas qu'un tel carnage puisse se reproduire et qu'il était pour cela indispensable de tenter de trouver une voie pour un avenir de paix.

Cela se passait bien avant la création d'Hippocrène. Des hommes ont œuvré à la construction de la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA), puis de la Communauté européenne et ont gardé tout au long de leur vie la profonde conviction que l'union était le meilleur rempart contre les démons du passé et une extraordinaire opportunité. Jean Guyot, mon père, faisait partie de ce groupe d'hommes, et a été avec ma mère, Mona, le fondateur de cette structure familiale qui a pour vocation de mener des projets en faveur des jeunes Européens ou conduits par eux. Il s'est appuyé sur une idée de Jean Monnet qu'il avait faite sienne : l'Europe se construira par des projets concrets qui uniront les hommes.

Hippocrène, fondation familiale reconnue d'utilité publique et créée en 1992, a soutenu des projets dans les domaines culturel, éducatif, social et humanitaire. Elle a débuté son activité moins de trois ans après la chute du mur de Berlin et l'effondrement du système soviétique, que l'on peut considérer aujourd'hui comme l'événement mondial le plus important de la fin du XX^e siècle. Le processus européen a très vite dû s'adapter à ce changement brutal qui plaçait la réunification allemande et l'intégration des pays d'Europe du Centre et de l'Est au premier plan. D'autres horizons se sont ouverts vers ces pays de l'Est, impatients de rejoindre l'Union et dans la nécessité de former leur jeunesse à ce nouveau défi.

C'est ainsi qu'Hippocrène a soutenu un projet monté par une équipe de l'école de Cluny qui reçoit chaque été, au Centre de conférences international, des jeunes Européens de l'Est. Certains, bilingues, sont revenus à Cluny comme assistants ou enseignants quelques années plus tard et des relations suivies existent maintenant entre les établissements d'enseignement en Bourgogne et ceux des pays de l'Est et du Centre de l'Europe. Ce projet est modeste à l'échelle européenne, mais pourtant porteur de valeurs et de symboles positifs, en particulier pour les Polonais qui ont



vécu plusieurs dizaines d'années dans la contrainte, la peur et une certaine forme d'enfermement et d'isolement.

Le Parlement européen des jeunes, une autre réalisation remarquable à laquelle la Fondation Hippocrène a apporté sa pierre, est un exemple convaincant de l'enthousiasme et du sérieux avec lequel de jeunes étudiants ou lycéens peuvent s'investir pour réfléchir, débattre et proposer comme le font leurs aînés au Parlement européen à Strasbourg ou à Bruxelles. Nul doute que cette expérience marquera durablement ceux qui l'ont vécue et que la citoyenneté européenne ne sera pas pour eux qu'une création de l'esprit.

Dans un tout autre domaine, la compagnie Image aiguë a convaincu la Fondation Hippocrène de la suivre dans un projet théâtral : faire jouer ensemble sur une scène des interprètes, parfois très jeunes, provenant de différents pays européens, ne parlant pas la même langue mais qui parviennent par leur travail et leur enthousiasme à nous ravir par la joie qu'ils expriment.

Chaque année, une quarantaine de projets sont soutenus, parfois pour une part modeste de leur financement, mais toujours avec l'exigence que ceux-ci satisfassent aux critères de pertinence avec l'objet de la Fondation et leur capacité d'entraînement et de rayonnement.

Depuis 2002, des expositions d'arts plastiques se tiennent chaque année au siège de la Fondation, l'ancienne agence de l'architecte Robert Mallet-Stevens acquise par Jean Guyot, qui mettent en scène des artistes vivants moins connus ou reconnus originaires de divers pays européens. La musique a fait elle aussi son entrée dans les locaux d'Hippocrène pour des concerts donnés lors de ces expositions. Nous apportons également notre soutien à des ensembles ou des manifestations musicales comme le festival Jeunes Talents qui, chaque année pendant l'été, présente à Paris, à deux pas de la Maison de l'Europe, une série de concerts gratuits. Les mélomanes et les passants ont ainsi l'opportunité de découvrir d'excellents jeunes interprètes venus des quatre coins de l'Europe.

Vous comprendrez aisément pourquoi lorsque mon père nous a quittés, en 2006, j'ai accepté, aux côtés de ma sœur Nicole Merville, de prendre, comme il l'avait souhaité, la présidence de la Fondation dans laquelle je me suis impliquée totalement, fidèle aux principes d'origine : caractère familial et indépendant, participation des générations à venir à la vie de la Fondation dans un souci de pérennité autant que faire se peut.

Nous avons développé certains objectifs : constituer des réseaux dans nos différents domaines d'activité en recourant de façon systématique aux moyens offerts par les technologies actuelles. Nous sommes en effet convaincus que favoriser les rencontres permet peu à peu de tisser des liens et d'abattre les barrières physiques ou imaginaires



qui séparent les hommes et entretiennent l'ignorance, voire la méfiance. Voici la devise de la Fondation, adoptée il y a peu, et que nous essayons d'appliquer au quotidien : « Vivre l'Europe. » Nous vous invitons à la partager avec nous !

**FEMMES ET PHILANTHROPIE :
« LA FORCE CRÉATRICE DE L'IDÉAL »**

Gérard Toulouse (1959 s)



A partir de mon expérience personnelle, et malgré une absence de compétence érudite, je me suis permis d'aborder ce sujet tant il me paraissait essentiel, lors de la dernière session de notre colloque de février 2010 sur « La place du mécénat dans les institutions publiques : quelles contreparties ? ».

Un an plus tard, une recherche autour de « Femmes et philanthropie » sur Internet fournit dix-huit références en français (la plupart renvoyant à la famille alsacienne Koechlin). Pour « Women and Philanthropy », 42 200 références. Un décalage significatif dont l'ampleur invite à réfléchir.

En France, plus longtemps qu'ailleurs et pour de multiples raisons (inflation galopante d'après-guerres, persistance d'une tradition étatique dominatrice, dichotomie public-privé), la tentation prévalente fut de concevoir une rénovation du secteur des fondations sur le mode de l'économie mixte. On tente ainsi de fabriquer du tiers secteur avec un mélange moitié-moitié des secteurs public et marchand. La Fondation de France (créée par André Malraux en 1969), la Fondation de l'ENS (créée en 1986) et même ces institutions plus récentes que sont les fondations de coopération scientifique (Raffarin, 2006) en sont des exemples révélateurs. Il suffit, pour s'en convaincre pleinement, d'observer la composition de leurs conseils d'administration et le profil de leurs dirigeants.

Or secteurs public et marchand sont souvent organisés chez nous sur un mode hiérarchique, avec des filières et des carrières aux parcours balisés (méritocratie, élitisme républicain, etc.). Certaines femmes se coulent dans ce moule de conformité, sans états d'âme ni réserves. Mais pas toutes, loin de là.

Depuis l'an dernier, l'expression de société du « care » (du soin) est entrée dans le vocabulaire politique français. Le souci du soin est aux antipodes de l'obsession des postes et des honneurs, des vanités de cumul et gloriole. En vérité beaucoup de



femmes, non sans raison, ressentent peu d'attrait pour les bousculades dans l'ascenseur social.

Notre fondation familiale La Ferthé, distributive et généraliste, est gérée par un comité exécutif de dix personnes (sept femmes, trois hommes) : la présidente et la vice-présidente sont des femmes. Parmi la génération suivante, ce sont les filles qui se montrent le plus activement intéressées. Quant à notre réseau de fondations amies, françaises et étrangères, né au début de cette année 2010, il est piloté par un quadriège majoritairement féminin (trois femmes, un homme). Atout précieux pour animer un tiers secteur vraiment tiers, capable de faire ce que ni secteur public, ni secteur marchand ne peuvent accomplir chacun séparément, *ni même ensemble* (selon la pertinente analyse d'Amartya Sen évoquée *supra*, p. 73).

Une allégorie historique suffira pour résumer beaucoup en peu de mots. Lors de l'incendie du Bazar de la Charité, à Paris, le 4 mai 1897, les comptoirs sont tenus par des femmes. Il y eut environ cent vingt morts, vingt fois plus de femmes que d'hommes. Selon la journaliste Séverine :

Parmi ces hommes (ils étaient environ deux cents), on en cite deux qui furent admirables et jusqu'à dix en tout qui firent leur devoir. Le reste décala, non seulement ne sauvant personne, mais encore se frayant un passage dans la chair féminine, à coups de pieds, à coups de poings, à coups de talons, à coups de canne.

Retour *hic* et *nunc*, vers une coïncidence cocasse et révélatrice. La Lettre de l'École normale supérieure, dite aussi *Normale Sup' Info*, est une publication mensuelle accessible sur Internet *via* : www.ens.fr/actualites. Le numéro de janvier 2010 a été distribué aux participants du colloque de février. On y trouve des regrets à propos de la situation précédant « la mutation des années 80 ». Sa dernière phrase est : « *Le système antérieur avait fait ses preuves, le système actuel ne les a pas encore faites, les fera-t-il un jour ?* » Rencontre accidentelle et totalement involontaire : le numéro suivant, en février, fait parler une femme qui évoque ainsi ses souvenirs d'apprentissage dans les mêmes années 80 :

C'était une période très étrange. J'étais à Sèvres et comme il n'y avait pas de sociologie, tous mes cours étaient à Ulm. À Ulm on nous considérait comme des intruses, à la Bibliothèque il fallait demander une autorisation chaque année, au pot on vous faisait remarquer que l'on n'avait rien à faire là, dans les cours on ne vous considérait pas comme un normalien puisque vous étiez une femme. Cette période était d'autant plus particulière qu'elle correspondait au début de la fusion. Les professeurs de Sèvres étaient professeurs alors que les enseignants d'Ulm n'étaient que maîtres de conférences. Le décalage institutionnel entre les deux corps enseignants a été vécu très violemment par les hommes qui tout d'un coup se trouvaient inférieurs hiérarchiquement à des femmes.



Comment ignorer la profonde ampleur, par ses conséquences à long terme, de la déségrégation des genres induite par cette fusion entre Ulm et Sèvres ?

La composante féminine de l'ENS, d'une part, et la montée en puissance de fondations familiales majoritairement animées par des femmes, d'autre part, ont favorisé le changement d'attitude qui a permis une rencontre entre deux mondes, lesquels jusque-là s'ignoraient à longue distance. Au premier rang des équipes ENS (lesquelles sont mixtes certes – c'est un plaisir de saluer ici les concours fraternels de Blaise Wilfert-Portal et de David Schreiber) ayant rendu possible cette ouverture, sortie hors du temps des préjugés, nul ne doit sous-estimer les contributions décisives de Laure Léveillé, Lucie Marignac ou Violaine Anger. Mon seul mérite est d'avoir eu l'intuition d'un manque, à partir de l'observation des meilleures pratiques à l'étranger, et d'avoir su tenir bon, malgré les motifs de découragement, vingt années durant.

En mars 2011, dans la collection « Versions françaises », créée par Lucie Marignac aux éditions Rue d'Ulm, est parue la première traduction d'un texte fondateur du féminisme américain (voir *infra*, p. 182). Cet ouvrage de Margaret Fuller intitulé *Des femmes en Amérique* est aussi le premier ouvrage co-financé par une fondation. Laquelle souhaite ainsi non seulement aider les éditions de l'École à publier davantage de livres essentiels, mais encore améliorer leur diffusion dans la société, au-delà des cercles érudits. Connaissez-vous le parcours et l'œuvre de Margaret Fuller (1810-1840) ? Un témoignage saisissant de la force créatrice de l'idéal, selon les mots si justes de François Specq dans son éclairante postface. Où j'ai découvert la sublime citation de Henry David Thoreau, placée en exergue de mon autre contribution à ce numéro de *L'Archicube* (voir *supra*, p. 72).

LA FONDATION BEIJA FLOR

Henryane de Chaponnay

Cofondatrice de l'Institut de recherches et applications des méthodes de développement (1957), elle a accompagné son extension en Afrique et en Amérique latine. Responsable du département Projets du Comité catholique contre la faim et pour le développement de 1970 à 1982, elle est cofondatrice (1975) du Centre d'études du développement en Amérique latine et toujours membre de plusieurs autres associations et collectifs.



Après la mort de ma mère, en 1983, inspirée par Leila Shahid¹, j'ai longtemps cherché comment créer et orienter une fondation qui soit en cohérence avec les convictions que nous avons partagées tout en s'inscrivant dans une démarche actuelle. Une possibilité s'est offerte quelques années plus tard lorsque j'ai



disposé d'un complément d'héritage. Mise en contact avec la Fondation de France, j'ai alors souhaité lui donner un nom et définir son objectif.

Lors d'un séjour au Brésil, Betinho² nous avait raconté l'histoire du *beija flor* [colibri] :

Un jour tous les animaux fuyaient une forêt en feu. Seul le colibri allait puiser de l'eau dans un petit lac avec son bec fin pour la lâcher au-dessus des flammes. Le Tatu lui cria alors : oh, *beija flor*, crois-tu que tu peux éteindre l'incendie ainsi ! Non, lui répondit le *beija flor*, mais je fais ma part.

De là est née l'idée d'appuyer des démarches existantes pour accentuer l'effet de réseau ou de levier, en pérorant et en valorisant les expériences porteuses d'espoir.

Ma préoccupation était avant tout que cette fondation puisse contribuer à servir et à stimuler des initiatives socialement utiles, dans la perspective d'un véritable « développement durable ». Sous l'égide de la Fondation de France, j'ai donc constitué le comité exécutif. Ses membres, compagnons de mes multiples engagements, ont tous des parcours singuliers mais chacun, dans sa diversité, dans ses expériences et ses convictions, se retrouve autour de l'idée qu'il est important d'appuyer des initiatives contribuant, au niveau national et international, aux transformations nécessaires pour répondre aux défis actuels.

Au début, nous avons été submergés par des demandes sympathiques mais assez classiques et, en raison de nos moyens limités, nous avons décidé d'appuyer deux initiatives au Brésil : contribuer à la formation d'enfants et de jeunes aux questions écologiques et les encourager à agir dans ce sens, tout en valorisant la culture indigène. Après réflexion et discussion, et avec l'accord de la Fondation de France, nous avons choisi de cibler nos efforts sur les initiatives liées à un thème stratégique dans une idée de transformation des rapports sociaux et de la connaissance. Il s'agit de la perspective introduite par le texte de Patrick Viveret, « Reconsidérer la richesse³ », rendu public en 2002, et dont la dimension à la fois anthropologique, historique et multidimensionnelle nous est apparue fondamentale, tout en coïncidant totalement avec les objectifs de la Fondation Beija Flor. J'avais moi-même, dès le départ, décidé de m'engager dans la sensibilisation à cette thématique en participant à la création d'un collectif « Nouvelles richesses⁴ ». Celui-ci réunissait des personnes liées à diverses associations et initiatives, décidées à divulguer les perspectives de ce rapport et à y sensibiliser leurs différents milieux et réseaux. De fait, il initie toute une réflexion, et propose « de nous atteler à ce chantier considérable du changement de représentation de la richesse et de la fonction que joue la monnaie dans nos sociétés ». Il nous amène à travailler les thèmes les plus sensibles, à repenser en profondeur nos modes de production et de consommation, notre relation à nos semblables et à la nature, à ce qui fait sens dans nos vies : tout cela est à la hauteur des défis posés par un



système dont la dérive financière actuelle et la crise où nous sommes plongés révèlent les impacts dramatiques, au rang desquels on peut citer l'augmentation des inégalités.

Ainsi, il faut mentionner les initiatives de monnaies complémentaires, de plus en plus nombreuses de par le monde⁵ ; il faut encourager les discussions et les expériences sur de nouveaux indicateurs de richesse⁶, leurs limites et leur signification : elles orientent vers d'autres critères pour l'évaluation et la définition des politiques publiques. Celles-ci ne doivent pas seulement se concentrer sur les flux monétaires mais sur ce qui fait vraiment richesse pour les être humains, dans leur relation à l'environnement et à la nature ; il est important d'aider à renforcer toute l'approche transversale des grands défis et menaces qui pèsent sur notre planète et notre espèce elle-même, dans tous les domaines et toutes les dimensions de la vie, qui sont liés et en interaction.

C'est ainsi que notre petite Fondation Beija Flor entend, comme l'oiseau, « faire sa part ».

Notes

1. Je l'ai connue au Maroc, ma mère l'aimait énormément et je me suis aussi beaucoup liée d'amitié avec elle. Elle est actuellement représentante de la Palestine auprès de l'Union européenne.
2. Betinho est le cofondateur d'Ibase, ONG brésilienne dont l'objectif principal est la démocratisation de l'information sur les réalités économiques, politiques et sociales au Brésil. <http://www.ibase.br/>
3. Ce rapport est disponible à la Documentation française. (<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/024000191/0000.pdf>). Il a ensuite été publié au format de poche sous le titre *Reconsidérer la richesse*, Paris, éditions de l'Aube, 2009.
4. www.collectif-richesses.org
5. Voir, par exemple, le site <http://www.complementarycurrency.org/>
6. Voir, en France, le collectif FAIR (Forum pour d'autres indicateurs de richesse). Il regroupe les réseaux de la société civile qui ont déjà travaillé sur la question des nouveaux indicateurs de progrès « au-delà du PIB », dans une vision renouvelée de la richesse ou du développement humain durable : <http://www.idies.org/index.php?category/FAIR>

LE MODÈLE AMÉRICAIN EN QUESTION

THE FRENCH AMERICAN CHARITABLE TRUST

Juliette Feeney-Timsit

Après une enfance partagée entre la France et les États-Unis, elle s'installe définitivement à Paris en 1989. Elle est membre du conseil d'administration de la French American Charitable Trust depuis sa création et directrice de son bureau parisien. Elle coproduit des documentaires engagés et préside l'United Nations Association Film Festival à Stanford University.



Créée en 1989, par une famille franco-américaine, The French American Charitable Trust (FACT) est une fondation qui intervient aux États-Unis et en France et dont la mission est de soutenir la lutte contre l'exclusion économique et sociale. Elle aide les associations à fonctionner dans la durée, leur permettant de sortir de la logique de financement par « projet » ou par « action », afin qu'elles puissent se consacrer pleinement à la mise en œuvre de leur politique et développer leurs capacités d'innovation sociale et économique.

Peut-on faire une comparaison entre la France et les États-Unis ?

La philanthropie (que ce soit en termes de don ou de temps) est profondément ancrée dans la culture américaine et Tocqueville, déjà, avait identifié ce phénomène comme un vecteur de cohésion sociale aux États-Unis. Il existe en France à peu près deux mille fondations. Aux États-Unis, ce nombre s'élève à cent vingt mille¹ et l'économie à but non lucratif y représente plus de 8,5 % du PIB, alors qu'il est en France de 4 %. Les deux systèmes ne sont donc pas comparables en termes de poids financier et d'indépendance. Mais je dirais qu'ils sont issus du même terreau philosophique.



Le développement de ce tiers secteur s'explique essentiellement par une méfiance des Américains envers le pouvoir central. Les États-Unis admettent très difficilement la prise en charge des besoins sociaux par un État-providence. C'est d'ailleurs ce qui se joue aujourd'hui au niveau de l'initiative de la Health Care Reform d'Obama. Roosevelt lui-même avait dû user d'autorité et même de chantage pour faire accepter les réformes du New Deal. Par ailleurs, les Américains sont persuadés que le tiers secteur peut réagir plus efficacement et rapidement que l'État.

Mais cette emprise du secteur privé sur des domaines sociaux essentiels est largement incomprise en France ; elle suscite même de la méfiance. Derrière cette attitude, il y a l'idée que seul l'État est légitime dans la réalisation de l'intérêt général. Par conséquent, lorsqu'on admet les initiatives privées dans ces domaines privilégiés, elles sont « surveillées ». D'où le maintien sous tutelle du monde associatif.

Mais je dirai que cela commence à changer. En effet, déjà avant la loi du 1^{er} août 2003, qui a encouragé la philanthropie et le mécénat, et depuis la mise en place du fonds de dotation², on assiste à une vraie réflexion sur la question de l'articulation entre intérêt public, intérêt privé et intérêt général.

Y a-t-il des liens possibles entre les fondations françaises et américaines ?

Le premier lien pourrait être de tirer les leçons du modèle américain dans le secteur philanthropique. Je pense que c'est un secteur extrêmement dynamique et réactif. Surtout, il est légitimé et reconnu par l'État dans la mise en œuvre de l'intérêt général. En France, ce secteur est quelque peu « marginalisé ». Aux États-Unis, il y a des modèles philanthropiques innovants, et les fondations jouent un rôle décisif dans le domaine de l'art, de la culture et de la recherche à travers les grandes universités.

Mais, au-delà de programmes spécifiques, il est possible de tirer des leçons du développement du secteur philanthropique lui-même, de sa place dans l'opinion générale aux États-Unis et de son mode de fonctionnement.

J'ai, par exemple, participé à la mise en place d'un réseau de fondations familiales françaises copié sur le modèle américain des *affinity groups*³. Nous nous réunissons régulièrement afin de renforcer la coopération et les partenariats, développer et promouvoir l'engagement philanthropique et nouer des contacts avec nos homologues européens et américains. En janvier, j'ai fait partie d'une délégation de fondations familiales françaises qui a assisté à la Family Philanthropy Conference⁴. Celle-ci s'est tenue à New York et regroupait huit cents fondations familiales américaines. Les échanges ont été très enrichissants et nous espérons créer un vrai réseau européen de fondations familiales. D'ailleurs, à la suite de cette création, deux nouveaux réseaux, « environnement » et « droits de l'homme », viennent de voir le jour.



Les fondations françaises sont très actives et mènent des projets innovants, mais nous devons communiquer plus efficacement sur nos actions. Quand on parle de fondations, on imagine des niches fiscales. Or la plupart d'entre nous agissent tout simplement parce qu'ils veulent contribuer au bien public. Je crois, que sur ce point, les fondations ont un travail à faire afin de ne plus agir dans l'opacité, produite par une certaine méfiance issue du jacobinisme.

Reste à mettre en œuvre, en France, une politique moins formaliste pour l'engagement philanthropique. Le fonds de dotation est déjà un énorme pas dans cette direction. Mais il faudrait aussi un statut européen des fondations, pour permettre au secteur de se développer comme aux États-Unis.

Quels sont les problèmes de transmission dans les fondations familiales ?

Au stade de la création d'une fondation, une grande différence existe entre la France et les États-Unis. Là bas, on est libre de disposer de sa fortune. De grands philanthropes, comme Warren Buffet, laissent la majorité de leur argent à une fondation, dans des proportions inconcevables en France à cause de la réserve héréditaire. Il y a même un mouvement américain (*Giving while living*⁵), dans lequel s'inscrivent Bill Gates et Warren Buffett. On considère qu'une fondation devrait accomplir du vivant du donateur les objectifs fixés par celui-ci, et non les laisser se perpétuer de génération en génération. Dans ce pays, le thème de la transmission se pose souvent, certaines grandes fondations comme la Fondation Rockefeller en étant à leur quatrième voire cinquième génération. Comment fait-on pour gérer autant de membres d'une famille ? L'intention du donateur peut-elle être toujours respectée ? Est-elle encore d'actualité après plusieurs générations ?

Pour toutes ces raisons, beaucoup de fondations ont entamé un processus de *spend down* ou *sunset*⁶. D'autres n'ont pratiquement plus aucun membre de la famille fondatrice au conseil d'administration. Mais ces fluctuations ne choquent personne, pas même les enfants de grands philanthropes. Warren Buffet a clairement exprimé le fait qu'il n'avait laissé qu'une petite partie de sa fortune à ses enfants. La notion d'héritage est beaucoup moins ancrée dans les mentalités aux États-Unis. Plus importante est la notion de *giving back*⁷. On parle alors davantage d'héritage moral que d'héritage financier. Les générations successives sont censées faire leur propre chemin en dehors des traces familiales et « redonner » à leur tour à la société.

Ce rapport à l'argent est beaucoup plus clair qu'en France où l'héritage moral est souvent étroitement lié au patrimoine. De là provient, je crois, la relative impossibilité à admettre qu'on puisse tout donner à une fondation.

Dans le groupement des fondations familiales dont je fais partie en France, ces questions sont très importantes aujourd'hui. Comment transmettre à ses enfants



le goût de la philanthropie ? Doit-on les inclure dans une fondation ? Doit-elle être pérenne ou pas ? Comment poursuivre la mission d'une fondation créée il y a plusieurs générations, alors que le monde change et que de nouveaux problèmes plus pressants apparaissent ?

Ce sont des questions essentielles et ce groupement a bien l'intention de mener la discussion en s'appuyant sur les différentes expériences vécues par chacun de ses membres, et en observant ce qui se passe aux États-Unis, très en avance sur le sujet de la transmission.

La première chaire philanthropique vient d'être créée à l'Essec et l'un de ses rôles sera de travailler sur ces questions. Il est temps que la France se dote d'outils lui permettant de développer un secteur philanthropique fort.

Notes

1. *National Center for Charitable Statistics*, 2010.
2. Nouvel outil juridique issu de la loi LME du 4 août 2008 qui permet la capitalisation de fonds privé afin d'en distribuer les revenus (proche de l'*endowment fund* américain).
3. Il s'agit de groupements selon des affinités diverses comme le type de fondation (RUP, familiale, d'entreprises...) ou les programmes (droits de l'homme, environnement...).
4. www.cof.org
5. Donner de son vivant.
6. Épuiser/crépuscule.
7. Redonner/rendre.

REID HALL : PHILANTHROPIE, CULTURE, ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Danielle Haase-Dubosc

Après des études au lycée français de New York, elle obtient, en 1970, un doctorat en littérature comparée à l'université Columbia. Elle enseigne dans cette université et à Barnard College jusqu'en 1973. Envoyée en mission à Reid Hall en tant que professeur, elle s'occupe ensuite du développement des accords internationaux universitaires, des échanges intellectuels des étudiants et des chercheurs et de la modernisation du centre.



Quelle que soit la manière de définir la philanthropie, il faut tenir compte des relations étroites qu'elle entretient avec la richesse et le pouvoir. Les conditions autorisant la philanthropie s'apparentent à celles qui permettent à l'art et à la science d'exister. La création d'une fondation



philanthropique, son fonctionnement, sa capacité de réaliser ses objectifs dépendent du bon vouloir de ceux qui lui donnent les moyens de prendre son essor et de passer du rêve à la réalité. L'intérêt des puissants se trouve donc inextricablement mêlé à la pureté d'un acte. Loin d'être désespérant, ce constat resitue la philanthropie dans le monde pour tenter de comprendre les conditions dans lesquelles elle peut agir, selon les contextes culturels typiques d'une époque. De la vision particulière d'individus, de leur sens pratique et de la fermeté de leurs engagements dépendent dans une large mesure la portée et le succès d'une œuvre philanthropique. Le désintéressement se déploie dans les plis de l'intérêt bien compris.

Ces quelques considérations générales nous amènent à franchir le seuil de cette vieille maison située au 4 rue de Chevreuse dans le sixième arrondissement de Paris – Reid Hall. Le pasteur Keller y ouvre, au moment du retour du protestantisme en France, au XIX^e siècle, une école pour jeunes gens de cette confession, et des Américains de bonnes familles bénéficient de l'austère pédagogie du fondateur. Par ailleurs, à cette période, deux temples américains ont été construits dans Paris, permettant à la colonie américaine d'assister au culte protestant en anglais. Il n'est nul besoin de rappeler ici la richesse culturelle des échanges franco-américains au cours des XIX^e et XX^e siècles, et le désir d'une certaine élite américaine de sortir du provincialisme d'une nouvelle nation en s'ouvrant aux bienfaits de la civilisation française – certains diraient en se l'appropriant.

En 1893, lorsque son mari est nommé ministre plénipotentiaire en France, Elisabeth Mills (épouse de Whitelaw Reid) loue le 4 rue de Chevreuse au pasteur Keller. Elle veut en faire un foyer culturel pour jeunes américaines souhaitant poursuivre une carrière artistique, qui pourraient ainsi vivre et bénéficier du prestige immense de Paris – centre mondial et incontournable de l'art. Elisabeth Reid, héritière d'une grande fortune fondée en partie sur la construction des chemins de fer aux États-Unis, devait, de part sa situation et son rang dans la société, contribuer aux œuvres philanthropiques de son époque. Un centre pour artistes américains de sexe masculin existait à Paris, mais on commençait à prendre au sérieux la question de l'émancipation des femmes. Certaines d'entre elles voulaient faire de l'art un métier plutôt qu'un passe-temps pour jeunes filles de bonne famille. Pour la première fois, les vocations artistiques féminines recevaient un soutien matériel. Au 4 rue de Chevreuse, les femmes peintres et sculptrices trouvent un lieu convivial et sûr, une chapelle épiscopale et une infirmière qui soigne aussi les gens du quartier. Cela ne coûtait pas très cher et on pouvait espérer montrer une œuvre au Salon annuel. Philanthropie et culture faisaient alors bon ménage et les grandes fortunes américaines du XIX^e siècle fournissent aujourd'hui encore une grande partie des bourses attribuées aux jeunes artistes et aux chercheurs.



Puis, c'est le début de la guerre de 1914-1918 et le 4 rue de Chevreuse est transformé en hôpital pour soldats français jusqu'en 1917, pour soldats et officiers américains jusqu'à l'armistice de 1918. Nous avons les plans de cet hôpital, avec sa salle d'opération et sa pharmacie. L'aménagement du centre, cautionné par madame Reid, témoigne d'une philanthropie orientée vers le patriotisme et l'engagement politique. Sur une vieille photo, un soldat américain porte une pancarte sur laquelle il a écrit : « If I am wounded, take me to Mrs Reid's hospital » ; d'autres clichés montrent des soldats convalescents dans les jardins. La qualité des soins devait y être bonne.

Après la guerre, la Croix-Rouge avec son contingent américain s'y installe pendant quelques années. Puis, vient le temps de la Société des nations, celui des efforts pour faire de cette guerre la dernière, et de la création de l'Association des femmes diplômées des universités. Le centre de la rue de Chevreuse suit le mouvement. Madame Reid avait acheté la maison et l'avait agrandie. Elle est alors louée à l'année pour un franc symbolique à l'Association des femmes universitaires américaines, nouvellement créée. Depuis cinquante ans environ, les femmes accédaient à l'université dans plusieurs parties du monde et les diplômées étaient déjà nombreuses. Cette association nomme le centre « Reid Hall » du nom de leur bienfaitrice. Dorénavant, le centre accueillera surtout des étudiantes et des chercheuses. L'Association des femmes françaises diplômées des universités (Affdu) y installe ses bureaux dès 1922. Une plaque à l'entrée commémore cette nouvelle vocation : Reid Hall sera un lieu d'accueil pour les étudiantes américaines et « du monde entier ». Commence alors une longue période d'ouverture à l'éducation supérieure pour des centaines d'étudiantes qui viennent s'y



perfectionner dans leur spécialité (et dans la langue française) entre 1925 et 1939. On peut consulter les budgets et les comptes rendus du bureau central new-yorkais pour constater le sérieux et l'intégrité de l'entreprise, entièrement menée par des femmes. Pourtant, elles étaient aussi prisonnières des préjugés de leur époque : peu d'étudiantes de confession catholique, pas de noires, pas de juives. Elles suivaient en cela les consignes universitaires américaines courantes. N'étaient-elles pas philanthropes ? Disons plutôt que l'amour du prochain, le désir d'élever la condition des femmes, la bienveillance même ont trouvé ici leurs limites. Rares étaient les voix au sein du conseil d'administration qui s'élevaient pour proposer une vision plus tolérante, nous dirions plus universelle. Parmi les étudiantes qui vivaient à Reid Hall, il y en avait certainement qui profitaient de leur séjour pour s'ouvrir réellement au monde, mais pour toutes c'était un capital symbolique important.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, l'administration de Reid Hall offre les locaux à l'École normale supérieure de Sèvres, évitant ainsi une occupation par les Allemands. Pendant ces années noires, le soutien de l'Association américaine à l'Affdu est remarquable : la correspondance de Virginia Guildersleeve, doyenne de la faculté féminine de l'université Columbia, et de Marie Monod et Marie-Louise Puech, responsables de l'Affdu l'atteste. Entraide, soutien moral et financier, amitiés entre égales, tout fait penser à une véritable éthique du don et du partage.

Dans l'après-guerre, Reid Hall s'adapte de nouveau : tout en restant un lieu très orienté vers l'éducation supérieure des femmes, de plus en plus de jeunes américains y assistent à des cours et aux activités culturelles, formant les rangs des futurs professeurs de français aux États-Unis. Avant son décès, en 1931, la fondatrice de Reid Hall lègue le centre à sa belle-fille Helen Rogers Reid. Celle-ci, présidente du *New York Herald Tribune*, et ancienne élève de Barnard College, continue de confier l'administration du centre à l'Association des femmes universitaires américaines. Peu à peu les discriminations ethniques et religieuses cessent d'avoir droit de cité : l'image de la France, encore auréolée de prestige intellectuel, attirait les Américains soucieux de parfaire leur éducation, et Reid Hall participe à ce tournant politique et culturel en associant de plus en plus de programmes universitaires américains à ses activités.

C'est en 1964 qu'Helen Rogers Reid lègue Reid Hall à l'université Columbia de New York, ayant compris que le centre bénéficierait ainsi d'une gouvernance hautement qualifiée pour que celui-ci prenne un nouvel essor. Le centre devient alors tout à fait mixte, les règles assez strictes qui gouvernaient jusqu'alors la vie quotidienne de la maison sont abandonnées : le tournant de 1968 fait le reste. Reid Hall devient de plus en plus un centre tourné vers les échanges franco-américains, vers une parité d'intérêts et d'entraide. Les étudiants américains, jusqu'alors recrutés parmi les candidats du premier cycle, peuvent, pour la première fois, suivre des cursus avancés de



maîtrise et de doctorat. Les échanges avec les universités françaises se multiplient. Les étudiants français partent dans des universités américaines avec des bourses, en premier l'université Columbia, pour des séjours d'études. Les anciennes alliances, avec l'Affdu en particulier, sont maintenues, les liens entre la recherche américaine, française et internationale sont développés et soutenus. Les activités culturelles de Reid Hall couvrent alors un large spectre reflétant les soucis et les aspirations du monde : la sphère franco-américaine s'agrandit et de nombreux colloques ont parmi leurs invités des chercheurs européens ou asiatiques. Enfin, un centre d'études avancées permet aux chercheurs/professeurs du monde entier de bénéficier de longs séjours à Reid Hall où des bureaux et une équipe attentive à leurs besoins les accueillent.

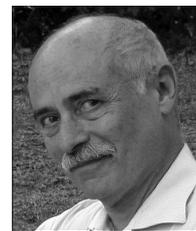
Faut-il parler pour cette époque de philanthropie ? Reid Hall ne bénéficiait pas de subsides importants et devait subvenir à ses dépenses par la cotisation de leurs membres. En même temps, la bienveillance et le soutien intelligent de l'université Columbia ont permis tant d'innovations dont ont bénéficié des milliers d'étudiants américains et des centaines d'étudiants français, ainsi que des chercheurs, que l'on peut répondre par l'affirmative. La liberté d'action octroyée aux dirigeants de Reid Hall par une autorité responsable éclaire ces années bénéfiques.

En 2010, Reid Hall a changé de statut pour devenir une des Global Universities de l'université Columbia, celle chargée de cette fonction pour l'Europe. Que s'agit-il d'assurer ? Certes, une ouverture nouvelle vers des partenariats équilibrés, une délocalisation concertée de la recherche, une volonté accrue de travailler en commun dans des lieux où une perspective internationale plutôt qu'impériale et nationale pourra prendre racine et se développer. Les retombées philanthropiques de ce nouveau départ restent inconnues mais il est permis d'espérer qu'elles seront nombreuses.

LE MÉCÉNAT AUX ÉTATS-UNIS

Paul Lazarow

Il a été professeur à l'université Rockefeller, puis directeur du département de Biologie cellulaire et d'Anatomie à l'école de médecine Mount Sinai à New York. Il a été professeur invité à l'Institut Pasteur sur une chaire internationale Blaise-Pascal.



En ouvrant récemment ma boîte aux lettres un matin, j'ai trouvé une lettre du président de l'université Rockefeller, mon *alma mater*. C'est là que j'ai obtenu mon doctorat en 1972 et depuis lors, de loin en loin, je reçois courrier ou courriel envoyé à tous les diplômés de cette université. Dans cette missive, le président nous faisait part de quelques-unes des réussites les plus remarquables des



professeurs de l'université Rockefeller en 2010. Il nous rappelait que « le soutien généreux des anciens » aiderait considérablement l'université et sollicitait notre contribution financière. Il demandait plus particulièrement une contribution au fonds des *alumni*, qui finance les bourses de doctorat dont j'ai en mon temps bénéficié – donc une demande très personnalisée. Pour me simplifier les choses, il avait joint une enveloppe pré-timbrée et un formulaire à compléter avec un choix de montants compris entre 250 et 25 000 dollars – et un espace libre pour indiquer une autre somme. La seule chose que j'avais à faire était de mettre une croix dans la case de la contribution choisie, de joindre un chèque ou de donner les informations concernant ma carte de crédit et de renvoyer le tout.

Donner durant toute sa vie

Cette façon de solliciter les anciens élèves est habituelle pour les universités américaines. De nombreux établissements bien plus importants que l'université Rockefeller envoient des circulaires, plutôt que le courrier personnalisé que j'ai reçu. Mais leur but est le même : permettre aux anciens de conserver un lien avec leur université d'origine, nourrir leur sentiment de fierté d'en être issu et les persuader de faire un don. Elles espèrent évidemment qu'ils seront nombreux. En début de carrière, le montant des dons est généralement assez faible. Mais si un ancien commence à donner peu après avoir obtenu son diplôme, cela peut devenir l'habitude de toute une vie. Au fur et à mesure de la progression de sa carrière, un ancien peut devenir capable de donner plus. Aux États-Unis, l'éducation supérieure d'un jeune est une dépense considérable. C'est pourquoi il faut parfois attendre que les enfants soient grands et indépendants pour pouvoir faire un don philanthropique significatif. Ce qui aboutira peut être à un don important à la fin d'une vie, voire à un legs. Certains autres anciens diplômés d'écoles de commerce réputées peuvent se permettre de faire des dons conséquents plus tôt dans leur carrière. L'université Rockefeller, qui est d'abord un institut de recherche spécialisé dans les sciences médicales, et qui ne délivre que des doctorats, compte à peu près mille diplômés. Les grandes universités qui délivrent dans plusieurs domaines à la fois des diplômes de licence et des diplômes plus élevés peuvent compter cent mille anciens, voire davantage. Dans ce cas, la somme des dons annuels peut être importante et avoir un impact considérable sur la réussite de l'institution.

Les universités ont donc intérêt à conserver un lien avec leurs diplômés et à construire et entretenir une solidarité entre anciens. Une des manières de le faire est d'organiser des réunions chaque année : ces rencontres permettent aux anciens de revenir sur le lieu de leurs études, de retrouver leurs vieux amis et camarades qu'ils ne voient plus guère car ils vivent souvent dans des villes différentes réparties



sur tout le territoire. On vient y écouter des conférences données par de brillants professeurs, assister aux événements sportifs de l'université, matchs de basket ou de football américain, ou participer à des cocktails et à des dîners. Ces activités intellectuelles et sociales construisent une solidarité. Lors des anniversaires importants de leur remise de diplôme, tous les dix, vingt ou cinquante ans, il est habituel que les anciens rassemblent leurs dons et cherchent à faire une grosse donation à l'université.

Pourquoi donner ?

L'effort de collecte de fonds a du succès parce qu'il s'inscrit dans une longue tradition de dons. Cela existait déjà dans l'Antiquité (à l'époque hellénistique), cela s'appelait alors l'évergétisme et concernait le don aux pauvres (nourriture, soins de santé), les spectacles et la construction de monuments. Quelles en sont actuellement les motivations aux États-Unis ?

Une première motivation a une origine religieuse : la morale judéo-chrétienne implique et suscite l'obligation de contribuer à aider son prochain. Cela s'étend aux populations laïques ou non pratiquantes : l'importance de l'acte de charité relève d'un sens moral élargi. Les fortunés ont l'obligation d'aider ceux qui le sont moins et de contribuer à de nobles causes, c'est-à-dire aider des organisations qui ont de l'importance ou de la valeur pour soi, qu'elles touchent à la recherche scientifique, à l'environnement, à la culture ou à l'éducation. C'est ainsi que certains font des dons à une université pour aider à éduquer des étudiants qui, sinon, ne pourraient pas l'être (les frais d'éducation sont énormes aux États-Unis et les universités aident les étudiants qui en ont besoin. Les donations sont souvent à l'origine de ces bourses d'étude). D'autres peuvent contribuer à aider une université dans sa recherche ou dans l'élargissement de ses propositions académiques. La conscience d'avoir reçu une éducation de qualité dans une *alma mater*, que cela a contribué à la réussite de leur vie, suscite chez certains l'envie de partager cette expérience avec d'autres et d'aider leur université. David Rockefeller, lors d'une donation importante à Harvard, en parle en ces termes : « Harvard a ouvert mes yeux et mon esprit sur le monde. [...] Harvard m'a donné un cadre intellectuel pour comprendre ce que je voyais et dont je faisais l'expérience, cadre qui m'a accompagné pendant ma vie entière. »

D'autres contributions sont motivées par le désir de combattre une maladie. En 2007, la famille de Paul Milstein a donné 5,5 millions de dollars à l'université Rockefeller pour soutenir la recherche sur le cancer de la peau. La création de l'université, en 1901, par John D. Rockefeller (en tant qu'Institut Rockefeller pour la recherche médicale) est liée à la mort de sa petite fille, atteinte de la rougeole. Voilà deux exemples de philanthropes éclairés qui ont aidé financièrement la recherche scientifique pour lutter précisément contre les maladies.



On rencontre chez les riches et nouveaux riches une autre motivation à leur action philanthropique. Pour certains, la perception qu'ils ont de leur statut social est renforcée par leur philanthropie, surtout si elle est visible et substantielle. À New York, un certain nombre d'institutions – entre autre des musées et des universités – organisent chaque année un gala très élégant, dont le ticket minimal d'entrée est fort élevé (250 ou 500 dollars par personne), avec la possibilité de donner bien davantage encore. Beaucoup de gens aiment y participer et y être vus. Les grands donateurs sont souvent remerciés dans un programme imprimé distribué aux invités. Le gain de ces dîners peut s'élever à un million de dollars par soirée, voire plus.

La philanthropie aux États-Unis peut avoir une motivation plus altruiste : la volonté, chez certains individus aisés qui s'aperçoivent qu'ils ont trop de ressources par rapport à ce dont ils ont besoin, de faire quelque chose d'utile sur cette planète, ou pour cette planète, avant de la quitter.

Montrer de la reconnaissance aux donateurs

Quelle que soit la motivation des donateurs, petits ou gros, les institutions culturelles et les universités leur manifestent ouvertement leur reconnaissance. Certaines institutions ont par exemple fixé un montant minimal à partir duquel le nom du donateur sera gravé sur une petite plaque placée sur le dos d'un fauteuil dans une salle de concerts ou de conférences. Des salles de conférences particulières, des laboratoires, une bibliothèque peuvent recevoir le nom de celui qui les a financés. Plus largement, des dons personnels importants faits à un musée ou une université, de l'ordre de 100 000 à 1 million de dollars, peuvent susciter une publicité élogieuse dans les journaux, peut-être orchestrée par la communication de l'institution. Il est normal d'honorer publiquement les donateurs. Certains préfèrent donner anonymement, mais cela est moins fréquent.

Le don philanthropique est facilité, aux États-Unis, par la législation financière. La somme donnée peut être déduite du montant soumis à l'impôt sur le revenu, et peut ainsi réduire de façon substantielle le coût net supporté par le donateur. La plupart des organisations à but non lucratif, dont les universités et les institutions culturelles, sont susceptibles de donner lieu à cette réduction.

Une aide réelle

Quelquefois, un don peut être vraiment très important. C'est parfois la construction d'un bâtiment entier avec l'appui d'une action philanthropique. Par exemple, l'année dernière, un immeuble de sept étages, le « Maurice R. et Corinne P. Greenberg Building », a été ouvert à l'université Rockefeller. Il fait partie intégrante du Centre



de recherche collaboratif de l'université. Il a reçu le nom du président de la Starr Foundation, qui a donné 50 millions de dollars pour aider au développement d'une science pluridisciplinaire.

Dans de rares cas, certaines donations tombent du ciel sans qu'on n'ait rien demandé. La plupart des universités américaines (de même que les musées, les orchestres et d'autres institutions) font un effort considérable pour attirer une aide philanthropique. L'une des méthodes est de bien choisir les membres du conseil d'administration, et ceux qui ont une responsabilité légale dans le suivi de la gouvernance de l'université ou de la plupart des institutions culturelles. Il y a plusieurs critères pour choisir des membres, notamment l'expérience managériale ou la surface financière. Un autre critère est la capacité à participer à la recherche philanthropique. Souvent, on attend des membres qu'ils donnent l'exemple en faisant des dons substantiels à leurs institutions. Et on attend aussi qu'ils aident à persuader d'autres personnes riches à suivre leur exemple.

Un conseil d'administration bien composé est donc un soutien, mais une équipe de collecteurs de fonds professionnels est aussi importante. Les universités consacrent une partie de leurs ressources à payer des personnels dont le travail est de lever des fonds. Ils ont entre autre pour fonction de communiquer et de sensibiliser le public sur tout ce qui peut être entrepris d'intéressant dans leur université et à montrer pourquoi leur aide est nécessaire. Cela inclut la communication avec les anciens. Une partie de leur travail consiste à identifier les donateurs potentiels ; une autre partie requiert un bon sens des relations humaines, la capacité de parler à chacun individuellement, à comprendre ce qui est important pour lui, comment cela pourrait s'adapter à un aspect de la mission de l'université et lui demander son soutien.

Des efforts sont nécessaires pour obtenir une aide philanthropique significative. Les États-Unis ont une longue tradition dans ce domaine et ce travail peut ainsi être estimé à sa juste valeur et parfois payé largement de retour. Lorsqu'il survient, le bénéfice qu'en retirent universités et institutions culturelles est grand. Ce type d'activité ne peut évidemment s'appliquer tel quel au cas de la France. En revanche, il peut inspirer certaines actions allant dans le sens d'une recherche de contributeurs à l'effort financier des institutions à but non lucratif.



COLLECTEUR DE FONDS, UN MÉTIER D'AVENIR ET DE PASSION

Christine Quentin

Elle accompagne les fondations et les organisations qui œuvrent pour le bien commun en les conseillant sur la collecte de fonds et la stratégie de marque, notamment dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche.



Plus de six millions de Français ont effectué un don auprès d'un organisme caritatif en 2010¹. Au total, les dons des particuliers sont estimés à plus de 3,3 milliards d'euros (+ 3 % par rapport à l'année passée²). Du côté des entreprises, elles sont 35 000 à conduire une action de mécénat en France³ et contribuent à hauteur de 2 millions d'euros, avec un léger recul en 2010.

Derrière ces chiffres, il y a des femmes et des hommes qui, chaque jour, consacrent leur énergie au développement des ressources des associations, fondations ou organismes d'intérêt général pour lesquels ils ont choisi de s'investir. Ce sont des *fundraisers*, des collecteurs de fonds. Au quotidien, ils bâtissent des stratégies, définissent et mettent en place des plans d'actions permettant de lever des fonds auprès du grand public, d'individus fortunés, d'entreprises privées, etc. C'est un métier encore peu connu en France et pourtant en plein essor.

Les premiers résultats de l'enquête menée par l'Association française des *fundraisers* en 2010 pour Fundorama, premier baromètre des métiers de la levée de fonds, sont l'occasion de faire le point sur ces professions.

Il n'y a jamais eu autant d'initiatives philanthropiques en France

Tout d'abord, il convient de préciser que la pratique de la collecte de fonds s'inscrit, en France, dans un contexte extrêmement favorable depuis le début des années 1990. Il n'y a jamais eu autant d'initiatives philanthropiques en France qu'aujourd'hui.

Si le rapport à la philanthropie demeure complexe dans l'Hexagone et si le montant des dons annuels moyens des Français reste faible (33 euros par personne), le contexte est très avantageux pour la philanthropie : l'émergence de nouveaux secteurs collecteurs de fonds, la mise en œuvre d'un environnement juridique et fiscal hautement favorable, l'apparition de profils de donateurs plus exigeants, et, enfin, la montée en compétences des professionnels de la levée de fonds expliquent en grande partie ce phénomène.

Une fiscalité française du don très attractive

Ce sont les secteurs confessionnels, caritatifs et de la culture qui ont la plus longue tradition dans ce secteur en France. La « générosité de masse » a fait son apparition



au cours de la seconde moitié du ^{xx}e siècle avec la fin de l'État-providence. D'abord, durant l'hiver 1954 avec l'appel de l'abbé Pierre, puis, à partir des années 1970, avec l'utilisation de nouvelles techniques de marketing telles que les mailings, l'événementiel et l'activation des grands médias (radio, TV, affichage). Médecins sans frontière, Aide et Action et les Restos du cœur ont compté parmi les figures emblématiques de cette période.

Le soutien de l'État en faveur de la philanthropie a été, quant à lui, lancé en 1987 par la loi sur le développement du mécénat. Cette loi marque l'apparition et la protection du mot « fondation » dans la législation française ainsi que l'amélioration de la fiscalité du mécénat d'entreprise. L'encouragement des pouvoirs publics en faveur de la philanthropie ne fléchira pas depuis, faisant de la France un pays à la fiscalité du don aujourd'hui la plus attractive du continent européen.

La loi du 1^{er} août 2003, relative au mécénat, aux associations et aux fondations accélérera cette dynamique. Dès lors, 60 % du montant donné par une entreprise mécène est déduit de son imposition (montant plafonné) et 75 ou 66 % du don pour les particuliers – selon les causes soutenues (montant plafonné). Les détracteurs de cette loi, aussi appelée loi Aillagon, ont dénoncé l'accélération du désengagement de l'État dans certains secteurs de l'intérêt général. Les autres y ont vu une redéfinition des rôles en faveur de l'implication de la société, pour répondre aux défis posés par les limites de l'État-providence.

Ont suivi les instructions fiscales relatives aux donations temporaires d'usufruits au profit d'organisations reconnues d'utilité publique, la réforme des successions et un ensemble de mesures ouvrant davantage encore la porte de la philanthropie et du mécénat à de nouveaux secteurs. Un mouvement renforcé par l'apparition des fondations partenariales et des fondations universitaires créées dans la foulée de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités en 2007 (loi Pécresse). Pour finir, deux mesures phares ont signé le soutien à la philanthropie par les pouvoirs publics : la loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (loi TEPA) qui donne la possibilité de réduire de l'impôt sur la fortune 75 % d'un don (montant plafonné) ; et la loi de la modernisation de l'économie (LME) qui permet, depuis 2008, la constitution de fonds de dotations. Le fonds de dotation possède toutes les prérogatives d'une fondation mais sa création est tout à fait simplifiée.

Une accélération massive de la concurrence dans le secteur de la collecte de fonds

Pour finir, si l'initiative philanthropique n'a jamais été aussi soutenue au cours des dix dernières années, cette période se caractérise aussi par l'accélération massive de



la concurrence dans le secteur de la collecte de fonds. L'enseignement supérieur, la recherche scientifique et médicale, l'environnement, etc., tous y ont fait leur entrée. Ils seront bientôt rejoints par les fondations hospitalières. Et d'autres à venir encore.

Ce phénomène d'hyperconcurrence a, de fait, nécessité une plus grande professionnalisation de la part des *fundraisers*, ainsi qu'une maîtrise des stratégies et des techniques modernes de sollicitation, permettant à chacun de se distinguer et d'apporter une valeur ajoutée dans un secteur désormais foisonnant.

Implication et rationalisation souhaitées par les nouveaux philanthropes

Sous la pression accélérée des appels aux dons, les donateurs ont, pour leur part, développé une compréhension et une exigence supplémentaires envers les organismes collecteurs.

Le grand public a dû mener une réflexion et faire un choix parmi la multiplicité des propositions obligeant les collecteurs de fonds à davantage de créativité ainsi qu'à la mise en place d'un marketing relationnel puissant.

Les individus « fortunés » ont aussi fortement pesé sur l'évolution du métier de *fundraiser*. Leur approche nécessite une grande qualité d'adaptation, de ciblage et la maîtrise des techniques de la philanthropie à l'anglo-saxonne (*venture philanthropy, grant matching, etc.*). Les « nouveaux » philanthropes ont en commun le désir profond d'influencer – de leur vivant – les avancées de la société et du bien commun. Ils souhaitent davantage d'implication et de rationalisation.

De même, jamais les attentes de la société civile envers les entreprises n'ont été aussi grandes (responsabilité sociétale de l'entreprise, transparence, etc.). Si les PME tardent encore à l'appel, il n'est plus un grand groupe qui n'ait sa fondation ou une équipe de salariés engagés dans une action de mécénat (argent, temps, compétence). Désormais, les grandes entreprises sont rompues à ces pratiques. Elles ont choisi leurs domaines d'intervention et défini leurs critères d'éligibilité pour la sélection de projets à soutenir. Ces choix ne sont pas sans influencer le monde de la collecte de fonds en France. La culture est maintenant placée au même niveau de priorité que l'éducation, la santé et la recherche, derrière la solidarité, l'environnement ou l'humanitaire. Le contexte concurrentiel de chacun des secteurs s'en trouve de nouveau bouleversé.

Enfin, les métiers de la levée de fonds ont aussi profité des changements des mentalités de la part des dirigeants même de ces organisations d'intérêt général. Ces derniers ont pu mesurer, à l'épreuve de la pratique, les effets de levier et les bénéfices induits par la collecte de fonds. Ils placent désormais cette démarche parmi les enjeux prioritaires de leur organisation.



Un métier stratégique qui couvre une large palette d'expertises

Ainsi, ce qui a longtemps été le fruit d'intuitions, d'énergies ou de carnets d'adresses bien dotés, se révèle aujourd'hui être un métier stratégique qui couvre une large palette d'expertises (marketing direct, marketing relationnel, *lobbying*, collecte en ligne, finance, management, etc.) et requiert des aptitudes personnelles tout à fait originales.

Les *fundraisers* en poste ont conscience d'évoluer dans un terrain encore en friche. Ils élaborent actuellement les fondements d'un métier dont les techniques et les approches se sophistiquent et qui exige une spécialisation accrue des profils – par secteurs ou domaines d'expertises.

Une carrière attirante

Les métiers de la levée de fonds sont des métiers relativement jeunes : 50 % des collecteurs de fonds interrogés sont en poste depuis moins de six ans. Beaucoup d'entre eux se sont lancés dans ce métier au moment de la loi Aillagon. Longtemps, cette profession est demeurée peu connue et avec une faible visibilité au sein même de leurs organisations.

Ces fonctions attirent des profils en début et milieu de carrière ; ils comportent une grande majorité de femmes : 70 % ont moins de 44 ans, 60 % sont des femmes. Les collecteurs de fonds ont un haut niveau d'études (80 % sont diplômés, bac + 4/5) et sont fréquemment issus d'écoles de commerce ou de parcours universitaires dans le droit ou l'économie. D'autres étaient d'abord spécialisés dans le secteur d'intervention de leur organisation (chercheur, professeur, secrétaire général, etc.), puis se sont formés au métier de la collecte de fonds. Bien qu'il existe des disparités selon les secteurs (enseignement, caritatif, recherche), le niveau de salaire demeure relativement bas : 50 % gagnent moins de 50 K€ en moyenne par an. Pourtant, c'est un métier qui soulève une passion et une motivation rarement égalée : 78 % des *fundraisers* interrogés conseilleraient à leurs enfants ou à leurs amis d'embrasser une carrière dans ce domaine⁴ !

Il faut dire que la mise en place d'une stratégie de collecte de fonds est souvent une révolution culturelle et structurelle pour l'organisation concernée. Aller au-devant de donateurs implique d'avoir une vision claire des projets, de la stratégie de développement de l'institution. Cela nécessite aussi que les moyens mis en œuvre soient pensés dans une logique d'excellence et de long terme. Pour les collecteurs de fonds, c'est un combat et un effort de mobilisation quotidien qui stimulent leur goût du défi et de l'autorité.

Ils doivent aussi posséder des qualités de pédagogie supérieures à la moyenne. Le succès d'une campagne de collecte de fonds tient dans la capacité du collecteur à travailler en co- construction avec les autres acteurs de l'organisation : ceux-ci peuvent



émaner du monde académique, scientifique, de l'entreprise, etc. L'enjeu est de définir et de partager les projets qui seront proposés aux donateurs cibles ; il faut que chacun comprenne bien les réalités du cycle de sollicitation ; le temps et l'implication que cela nécessite. Le collecteur de fonds doit pouvoir absorber la pression d'une organisation en attente de résultats immédiats. Il devra savoir expliquer clairement les risques de la précipitation à chaque étape de la sollicitation et favoriser une vision à long terme de la relation avec le donateur potentiel.

Des qualités personnelles précieuses

D'un point de vue pratique, le collecteur de fonds a pour responsabilité de créer les conditions nécessaires à la réussite d'une campagne de levée de fonds et de les mettre en œuvre. Dans le cas, emblématique, d'une campagne auprès de grands donateurs individuels privés, il devra, dans les grandes lignes, acquérir l'adhésion et l'implication active de la direction, formuler un projet crédible dans un cadre budgétaire réaliste, définir des cibles par niveaux de dons estimés, établir des stratégies de conquête et de fidélisation cohérentes, articuler l'argumentaire de la campagne de collecte, avoir de la méthode et porter haut, dans chaque action, la charte de déontologie de son organisation. Il se constituera, par ailleurs, une équipe d'experts, internes ou externes, à même de relever le défi. Enfin, le *fundraiser* doit aussi avoir une grande maîtrise des techniques du marketing direct, de la Toile et de la gestion de la relation avec les donateurs. Cela est particulièrement vrai dans le cadre de campagnes d'appels à la générosité du public.

Au-delà des compétences techniques, c'est surtout pour ses qualités personnelles que le collecteur de fonds est précieux pour son organisation. S'il n'est pas, en effet, un « homme orchestre », il a néanmoins une grande polyvalence. La petite taille des équipes de levée de fonds (60 % travaillent seuls ou avec une équipe de deux à cinq personnes) impose qu'il soit à même d'avoir une vision globale de son organisation, de bâtir et de défendre une stratégie créative ; il doit aussi être très opérationnel dans la mise en œuvre des outils nécessaires au suivi des donateurs, etc. Il a une capacité relationnelle forte, quel que soit le niveau de ses interlocuteurs, et est à même de diriger des équipes ou des groupes de travail dans des systèmes complexes.

Trois qualités essentielles étaient citées lors de la dernière enquête qualitative réalisée pour l'Association française des *fundraisers* auprès d'une quinzaine de directeurs du développement des ressources d'établissements d'enseignement supérieur : humilité, ténacité, pédagogie.

Une profession en plein devenir

Le volet « ressources humaines » du secteur doit maintenant se mettre en place. Ces nouveaux métiers ont besoin d'une structure de ressource humaine (fiches de postes,



vocabulaire, rémunérations types, etc.) et le référentiel auquel travaille actuellement l'Association française des *fundraisers* avec l'Apec ne pourra que donner des bases salutaires à une profession en plein devenir⁵.

L'enjeu est de taille. L'émergence et la multiplication des secteurs qui font, ou vont faire appel, à la collecte de fonds sont en marche. Il s'agit aussi pour beaucoup des acteurs déjà existants de passer progressivement de l'acte de pédagogie à la définition de messages plus forts, centrés sur le besoin de l'organisation. Il s'agit surtout de ne pas en oublier l'essentiel. Un *fundraiser* porte en lui la vision de son organisation. Il y adhère pleinement. Collecter des fonds n'est pas une fin en soit. C'est une manière de concourir à une société meilleure en dotant son organisation et ses bénéficiaires de moyens supplémentaires. Une manière de donner du sens à l'implication de la société civile. Une manière, enfin, d'agir en faveur du bien commun tout en exerçant un métier d'expertises, d'humanité et d'avenir : 70 % des leveurs de fonds interrogés se déclarent attachés à leur poste⁶.

Notes

1. *Source* : Association Recherches et solidarités.
2. *Ibid.*
3. *Source* : Admical.
4. Données du paragraphe : enquête Fundorama 2010, Observatoire des métiers du *fundraising* par l'Association française des *fundraisers*.
5. Informations et enseignements sur les métiers, formations et séminaires autour de la levée de fonds en France : www.fundraisers.fr
6. *Ibid.*

L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES FUNDRAISERS

Yaele Aferiat

Elle a contribué à la création, en Israël, de l'ONG Latet, au développement de la Banque alimentaire puis a travaillé en France au sein de l'association France terre d'asile. Responsable de la collecte de fonds au Bureau international catholique de l'enfance, elle est directrice de l'Association française des *fundraisers* depuis 2006.



L' Association française des *fundraisers* est l'association des professionnels de la collecte de fonds exerçant dans tous les secteurs de l'intérêt général comme l'action sociale, l'enseignement supérieur, la culture, l'environnement, etc. Elle vise à développer le professionnalisme et la déontologie des pratiques de mobilisation des ressources tout en créant un espace privilégié d'échange et de partage pour les professionnels de la levée de fonds (*fundraising*) en France.



L'AFF organise chaque année deux journées de conférences et d'ateliers sur le thème de l'enseignement supérieur et de la recherche qui réunissent des présidents d'université, des enseignants-chercheurs et des professionnels du *fundraising* autour de problématiques spécifiques liées à l'émergence de ce secteur d'activité en France.

Pourquoi conserver le mot américain de fundraising dans votre nom alors qu'il existe plusieurs équivalents possibles en français ?

Notre association a fait très tôt le choix, il y a vingt ans de cela, d'utiliser cette terminologie : c'est une façon d'assumer l'héritage anglo-saxon en matière de collecte de fonds auprès des particuliers et des entreprises. Il faut remettre les choses dans leur contexte : il y a vingt ans, ce rapport précis, professionnalisé, à la levée de fonds, est nouveau et méconnu. C'est encore le cas dans certains univers aujourd'hui. Nous nous sommes alors beaucoup inspirés de l'expérience de nos cousins d'Amérique. Par ailleurs, nous sommes très actifs au sein d'organisations internationales telles que l'European Fundraising Association (EFA) et c'était une façon de nous inscrire directement dans ce contexte international.

À qui s'adresse l'Association française des fundraisers ?

Les adhérents sont avant tout des personnes en charge de collecter des fonds. Ils sont salariés d'organisations d'intérêt général ou travaillent au sein d'agences spécialisées dans le secteur. Ce sont les individus qui adhèrent et non leur organisation. Cet élément important nous différencie d'autres structures professionnelles. C'est « le *fundraiser* professionnel » qui nous intéresse, et nous cherchons à lui apporter un soutien tout au long de sa carrière. Nos adhérents émanent de tous les secteurs travaillant dans le domaine de l'intérêt général. Ils ont des parcours professionnels multiples et variés car il n'existe pas aujourd'hui de formation initiale pour devenir *fundraisers*. La profession attire de plus en plus souvent des gens en reconversion qui voient en ce métier un potentiel pour l'avenir. L'une des principales motivations de nos membres pour rejoindre l'AFF est de pouvoir accéder à un réseau professionnel d'experts mais aussi de professionnels de tous niveaux et de pouvoir partager leurs expériences et leurs questionnements.

Comment expliquez-vous le dynamisme de votre réseau ?

Nous avons connu une croissance de 41 % du nombre d'adhérents entre 2009 et 2010. Ce dynamisme est lié à un contexte dans lequel la mobilisation de ressources privées est devenue incontournable pour un nombre croissant de secteurs ; mais il est aussi une conséquence de la richesse de notre offre. Nous créons de nombreuses opportunités de rencontres : formations ou petits-déjeuners thématiques, qui sont autant d'occasions d'échanger et de partager des expériences pratiques entre professionnels.



Quels sont les points forts des formations de l'AFF ?

Ce sont toujours des formations de pair à pair. Les intervenants sont avant tout des praticiens. Nous avons à cœur de nous situer au plus près des préoccupations des professionnels, c'est ce qui fait notre force.

Nous avons deux approches : une approche par outils et techniques de collecte (ex : marketing direct, grands donateurs, recherche de prospects...) et une approche par secteurs car certains membres souhaitent avant tout se retrouver avec des professionnels de leur secteur. Nous organisons donc des journées dédiées au secteur caritatif, au secteur culturel, au secteur confessionnel ou encore à l'enseignement supérieur et à la recherche. En outre, il est important d'avoir à l'esprit que les méthodes sont bien souvent les mêmes quels que soient les domaines. Il existe, certes, des spécificités mais il est primordial de créer des passerelles entre secteurs et de s'enrichir de l'expérience des autres. C'est aussi ce qui fait notre force.

Pour finir, nous avons été à l'initiative de la création du Certificat français du *fundraising* en partenariat avec l'Essec. Cette formation existe depuis six ans maintenant et elle contribue à la valorisation et à la reconnaissance de nos métiers.

Au total, ce sont aujourd'hui plus de cent personnes par an qui sont formées par l'AFF.

L'AFF fête ses vingt ans. Quel regard portez-vous sur l'évolution du métier de collecteur de fonds tel qu'il est pratiqué aujourd'hui ?

Le secteur s'est considérablement professionnalisé au cours des dix dernières années et les *fundraisers* se sont décomplexés. Ils étaient bien souvent perçus comme un mal nécessaire au sein de leurs organisations. Ils ont à présent acquis leurs lettres de noblesse bien que ce soit encore difficile dans certains secteurs. La médiatisation de notre métier et des fondations au moment de la loi sur l'autonomie des universités en 2007 a eu un rôle d'accélérateur.

Les outils se sont complexifiés et il a fallu étoffer les équipes ou faire appel à des prestataires sur des sujets pointus. Les directeurs du développement doivent désormais appréhender des enjeux managériaux et stratégiques nouveaux qui rendent ce métier de plus en plus intéressant.

Si la notion de « parcours professionnel » n'était pas perceptible il y a quelques années, il est maintenant possible de faire carrière dans la levée de fonds. On peut aujourd'hui avoir été *fundraiser* dans le secteur caritatif puis dans l'enseignement et demain – pourquoi pas – dans le secteur hospitalier...

Afin de mieux appréhender les différents métiers de la collecte de fonds, nous travaillons d'ailleurs actuellement en partenariat avec l'Apec à l'établissement d'un « référentiel métier ». Et nous avons créé un observatoire des métiers de la levée de



fonds, appelé Fundorama, pour suivre ces évolutions et poursuivre nos efforts pour faire reconnaître ces professions.

Autre évolution : la dimension salariale. La professionnalisation et la demande accrue de *fundraisers* professionnels contribuent à faire monter les salaires. Il reste néanmoins des écarts importants selon les secteurs (ex : enseignement supérieur, caritatif...). Notre site internet www.fundraisers.fr cherche à être le reflet de toutes ces préoccupations.

Quelles sont les qualités essentielles d'un bon collecteur de fonds ?

Un « bon » *fundraiser* porte en lui la vision de la structure pour laquelle il recherche des fonds. Celui qui est animé par les visions, missions et valeurs de son organisation sera bien meilleur et plus convaincant. Il doit suivre ce qui se fait dans les autres secteurs de la philanthropie et dans le monde « marchand ». Il est en veille permanente. Il est capable de partager et d'échanger avec ses pairs sur ses résultats et ses pratiques pour pouvoir comparer et chercher des pistes d'amélioration. C'est aussi une personne qui sait s'entourer de bons professionnels et ainsi gagner en efficacité.

Il est aussi capable de faire œuvre de pédagogie en interne, de faire comprendre que la levée de fonds n'est pas une action de court terme mais une stratégie qui s'inscrit dans le long terme. Les gains rapides peuvent être des pertes à long terme. Il est important de se placer dans une logique de fidélisation et de relation personnelle avec le donateur. Ce ne sont pas toujours des messages faciles à faire passer, il lui faut donc aussi être patient...



LA VIE DE L'ÉCOLE

La création de la banque d'épreuves littéraires (BEL) :
quelques éléments factuels, *Estelle Oudot*

LA CRÉATION DE LA BANQUE D'ÉPREUVES LITTÉRAIRES (BEL) : QUELQUES ÉLÉMENTS FACTUELS

Estelle Oudot (1982 L)

Directrice adjointe Lettres de l'ENS-Ulm, présidente du concours A/L.

Définition

La banque d'épreuves littéraires (BEL) est constituée de toutes les épreuves d'admissibilité au concours A/L de l'ENS-Ulm, au concours littéraire de l'ENS de Lyon et au concours « langue étrangère : anglais » de l'ENS de Cachan.

« L'accord conclu entre les ENS et les écoles et formations partenaires a pour objectif de permettre à un plus grand nombre de candidats issus de khâgne d'intégrer des écoles ou formations variées, à partir de l'ensemble des épreuves écrites de l'ENS ou des ENS auxquelles ils se préparent. Les ENS restent organisatrices des concours et conceptrices des sujets et des programmes. Les contenus de formation dispensés dans les classes préparatoires littéraires ne connaissent aucun changement. »

*Extrait de la circulaire relative à l'élargissement des débouchés
à partir de la banque d'épreuves littéraires des Écoles normales supérieures*

Un constat : seuls 4,6 % des khâgneux réussissent le concours d'une ENS

Ce projet est né d'un constat issu de l'évaluation des performances des élèves des classes préparatoires littéraires. Ce constat était inquiétant. Actuellement, plus de 4 000 candidats de khâgnes se présentent à deux concours (ENS-Ulm et ENS de Lyon) offrant 184 postes ; seuls 4,6 % des candidats réussissent le concours d'une ENS. À l'évidence, c'est trop peu et nombreux sont les excellents étudiants à essuyer un échec, malgré la qualité de la formation qu'ils ont reçue.



La situation s'est aggravée depuis quelques années : les bons élèves, à la sortie du lycée, ne choisissent plus d'entrer en hypokhâgne, ou abandonnent la classe préparatoire en cours d'année, découragés par leurs résultats et l'étroitesse des débouchés que leur offre le concours lui-même. Leurs intérêts professionnels se sont diversifiés : si les masters universitaires – de plus en plus nombreux et attractifs – restent l'issue naturelle des classes préparatoires, certains khâgneux sont intéressés par les IEP, d'autres par les écoles de management. À titre d'exemple, les écoles de management de la BCE comptent plus de 1 000 candidats littéraires s'inscrivant à leurs concours et 460 khâgneux ont été affectés en 2009 dans les écoles relevant de la BCE. Mais, pour ce faire, ces candidats littéraires devaient, jusqu'ici, passer les concours propres à ces écoles, préparer, bon an mal an, durant la khâgne, des matières spécifiques, et courir, au printemps, un véritablement marathon d'épreuves écrites.

Il devenait impératif de rationaliser les choses. Nous voulons à la fois proposer plus de perspectives d'avenir aux khâgneux et soutenir les classes préparatoires littéraires et, à travers elles, la formation pluridisciplinaire littéraire de haut niveau qu'elles dispensent, en élargissant les débouchés *via* le concours des ENS.

Une première banque de quatre épreuves communes entre l'ENS-Ulm et l'ENS de Lyon

Il était nécessaire, avant cela, de réaliser une première banque d'épreuves communes entre les concours des deux ENS. C'est désormais chose faite. Depuis la session 2010, le concours compte quatre épreuves communes entre l'ENS-Ulm et l'ENS de Lyon (histoire, philosophie, langue vivante depuis 2009, et enfin, en 2010, composition française) ; l'École nationale des Chartes est associée pour les deux épreuves d'histoire et de langue vivante.

Toutefois, si les ENS partagent aujourd'hui quatre épreuves écrites, elles gardent chacune deux épreuves d'admissibilité spécifiques (pour l'ENS-Ulm, langue ancienne, et épreuve de spécialité) et ses propres oraux. Les deux concours ne se confondent donc pas et chaque École normale supérieure garde une identité claire.

La création de la banque d'épreuves littéraires

Nous avons alors proposé à différentes écoles et formations universitaires d'utiliser les résultats de notre concours – par le biais de la « banque d'épreuves littéraires » (BEL).

La BEL est formée par les six épreuves constituant l'écrit de chaque concours. Ces épreuves forment un tout indissociable. Tel était l'enjeu de l'accord avec nos partenaires : il fallait éviter que telle ou telle école ne fasse un choix parmi les épreuves, ce qui aurait inmanquablement conduit à déséquilibrer la formation en classe préparatoire. Certaines matières auraient, en effet, couru le risque de se trouver désaffectées,



abandonnées par des élèves qui, en cours d'année, auraient décidé de privilégier la préparation du concours des IEP ou des écoles de management. Et nous sommes persuadés que la qualité de la formation littéraire dispensée en classe préparatoire repose sur l'amplitude du spectre et la complémentarité des disciplines enseignées.

Quelles sont les écoles et formations partenaires de la BEL concernées par la session 2011 ?

- Celsa (université Paris-Sorbonne) : le Celsa dispense des formations professionnalisantes de haut niveau en journalisme, communication, marketing, publicité et ressources humaines.
- Concours BCE (25 grandes écoles de management, parmi lesquelles HEC, Essec, ESCP Europe, EM Lyon, Audencia...).
- Concours Ecricome, qui regroupe BEM-Bordeaux Management School, Euromed Management (Marseille), ICN Business School (Nancy-Metz), Reims Management School, Rouen Business School et ESCEM (ESC Tours-Poitiers).
- École nationale des Chartes¹.
- ESIT (École supérieure d'interprètes et de traducteurs, école autonome de l'université Sorbonne Nouvelle-Paris 3) : forme des interprètes de conférence, des traducteurs spécialisés, des interprètes en langue des signes française et des chercheurs.
- Instituts d'études politiques d'Aix-en-Provence, de Lille, de Lyon, de Rennes et de Toulouse.
- Institut supérieur du management public et politique (ISMaPP).
- ISIT (Institut de management et de communication interculturels) : forme les traducteurs et les interprètes de conférence notamment pour les organisations internationales et les entreprises.

Les modalités de participation à la BEL

Pour la session 2011, les écoles et formations membres de la BEL prennent désormais en compte les épreuves écrites de la banque comme l'une des composantes des voies d'admissibilité dans leurs cursus, selon des modalités propres à chaque partenaire. Elles peuvent maintenir, si elles le souhaitent, leurs propres voies et/ou épreuves de recrutement en parallèle de la banque d'épreuves.

Maintien d'une voie d'accès parallèle à la BEL

Certains partenaires proposent deux voies d'accès aux candidats littéraires : une voie propre et une voie par la BEL.

Ainsi, le Celsa propose aux candidats littéraires souhaitant passer le concours d'entrée en troisième année de licence de l'information et de la communication, de



passer les épreuves écrites et orales du concours organisé par le Celsa ou par la BEL (admissibilité décidée par le Celsa).

Par ailleurs, les instituts d'études politiques proposent à ces mêmes étudiants une voie d'accès au cycle master à partir de la BEL (en se fondant sur la liste des admissibles et des sous-admissibles), mais cette voie d'accès « s'ajoute aux autres procédures déjà existantes et qui sont maintenues ». Enfin, les étudiants souhaitant entrer en troisième année de licence à l'ISIT disposent désormais de deux voies d'accès : un accès sur dossier, dans le cadre de la convention avec la CPGE dans laquelle ils sont inscrits et un accès par la BEL, en ne passant, ensuite, que les épreuves d'admission propres à l'ISIT. Les candidats (« cubes » et « bica ») qui veulent entrer en M1 dans cette même école passent les épreuves de la BEL.

Substitution totale de la BEL à l'ancienne voie d'accès littéraire

La banque d'épreuves Ecricome ouvre désormais comme seule voie d'accès aux étudiants des classes préparatoires littéraires la voie de la BEL. L'ESIT va, elle aussi, utiliser la BEL pour recruter des étudiants en master (en se fondant sur la liste des admissibles et des sous-admissibles aux concours des ENS). Au vu de leurs notes aux épreuves de langues, cette école d'interprètes et de traducteurs les autorisera ou non à se présenter aux épreuves d'admission, selon le barème que le jury aura fixé pour cette voie.

Substitution partielle de la BEL à la voie d'accès littéraire

Les écoles de management du groupe de la BCE adoptent la BEL comme ensemble d'épreuves auquel elles affectent le coefficient de leur choix ; à l'exception de trois d'entre elles, elles maintiennent, pour la session 2011, d'une part leurs épreuves communes de contraction-résumé-synthèse et de langues vivantes 1 et 2, d'autre part leurs épreuves spécifiques à la voie littéraire (dissertation littéraire, dissertation philosophique, histoire et options).

À quel niveau se fait l'intégration dans les écoles et formations partenaires ?

Les écoles et formations offrent des voies d'accès *via* la BEL soit au niveau L3, soit au niveau master, soit aux deux niveaux.

L'accès au niveau L3 est ouvert à tous les étudiants de lettres deuxième année. L'année de L3 se fait dans l'école ou la formation d'accueil ou sous sa responsabilité (ex. Celsa, ISIT).

L'accès direct au niveau M1 est ouvert aux étudiants qui ont effectué une deuxième ou une troisième année de khâgne (ex. Celsa pour le master 1 « Information et communication », spécialité « journalisme » ; ISIT pour le master « Management interculturel », le master « Communication interculturelle et traduction », le master européen en traduction spécialisée).



Certaines écoles et formations peuvent aussi accepter de « pré-admettre » en cycle master un étudiant de niveau L2, à charge pour cet étudiant de valider l'année suivante une L3, selon des modalités définies par l'école ou la formation. C'est le cas de l'ESIT, pour l'accès au master d'interprétation et de conférence ; c'est le cas également pour les IEP : les candidats admis en « carrés » verront leur entrée à l'IEP validée, lorsqu'ils auront rempli, en troisième année, les obligations définies par le jury d'admission (nouvelle année en CPGE ou année à l'université, qui pourra inclure des enseignements dispensés dans l'IEP ou des enseignements universitaires obligatoires).

Les difficultés de mise en place et les perspectives

Les négociations ont été longues ; la mise en œuvre de la BEL n'est pas achevée et son périmètre est appelé à évoluer.

Une des plus importantes difficultés que nous avons dû surmonter est incontestablement la question de la notation et des moyennes aux concours des ENS. Ces moyennes étaient traditionnellement basses. Même si ce système de notation n'avait pas d'incidence sur la fonction première du concours, qui est de sélectionner les candidats admissibles aux ENS, plusieurs facteurs nous ont conduits à reconsidérer cette question. Outre le découragement qu'elles suscitaient chez nombre d'élèves et leurs préparateurs, elles étaient un élément d'injustice dans l'évaluation de ces élèves à leur entrée à l'université (en L3 ou en M1). Par ailleurs, la remontée des moyennes conditionnait l'entrée d'un grand nombre d'écoles de management dans la BEL. En effet, ces écoles pratiquent une sélection « intervoies » qui met en compétition, en un classement unique, les candidats des voies scientifique, économique, technologique et littéraire. Ce classement unique suppose des modes de notation équitables entre les voies, avec des moyennes avoisinantes et des distributions de notes qui empêchent qu'une voie prenne le pas sur une autre.

Toutes ces raisons ont convaincu le jury et les responsables d'épreuves et, ainsi, à la session 2010 du concours A/L, les moyennes ont sensiblement augmenté, l'échelle de notation a veillé à garder un écart-type autour de 4, propre à assurer une bonne répartition des notes de part et d'autre de la moyenne de l'épreuve.

Dans cette logique, il était naturel d'augmenter le nombre de candidats sous-admissibles au concours A/L (92 en 2007, 185 en 2008, 269 en 2010), destinés à constituer le vivier naturel des admissibles de plusieurs partenaires de la BEL, au titre de la filière littéraire.

Nous tenions ainsi à donner un signal fort de la nouvelle vocation du concours d'entrée à l'ENS : associer une logique de sélection des meilleurs candidats et une logique de classement de tous les candidats.

Nous ne pouvons nier que la mise en place de la banque d'épreuves littéraires génère d'autres difficultés. Le calendrier des épreuves en est une : il s'agit de conci-



lier les délais nécessaires pour anonymiser les copies, pratiquer la double correction et l'harmonisation fine, qui est la marque du concours des ENS, et les dates auxquelles les écoles partenaires souhaitent disposer de nos résultats, sans, pour autant, faire remonter l'écrit du concours trop haut dans le temps et réduire ainsi la durée de préparation. La charge de travail du service des concours de l'ENS est de ce fait considérablement accrue et les effectifs devront être renforcés.

Les résultats des écrits des ENS seront transférés à une date convenue par le service inter-ENS et, à partir de ces résultats, les écoles et formations partenaires de la BEL détermineront leur admissibilité dans leur propre voie de recrutement. Toutefois, pour maintenir l'équité entre les candidats admissibles aux oraux des concours des ENS, les notes obtenues à la BEL seront communiquées aux candidats, après la date des derniers oraux, soit à la mi-juillet (date de proclamation des résultats de l'ENS-Ulm cette année).

Les perspectives d'élargissement de la BEL

Cette banque est destinée à un élargissement progressif, auprès d'autres écoles ou formations. Cette politique sera décidée au sein du comité de suivi de la BEL, instance d'échanges et de concertations qui se réunira au moins deux fois par an. Une commission technique DILABEL (« Direction logistique et administrative de la BEL »), constituée autour des responsables des concours des ENS, sous la responsabilité des présidences des concours des ENS, comprendra des délégués des autres écoles et formations qui participent à la BEL ; elle se réunira aussi souvent que nécessaire, pour ajuster les calendriers d'épreuves, régler d'éventuels recours, collecter les rapports du jury et établir le bilan annuel.

L'augmentation et l'élargissement des débouchés nous semblent un levier essentiel pour valoriser un parcours d'études littéraires qui commence au lycée et qui aboutit parfois aux classes préparatoires. L'ouverture de cette « banque d'épreuves littéraires » contribuera – nous l'espérons – à développer une voie littéraire reconnue et ambitieuse, au service d'étudiants aux profils originaux, que beaucoup d'acteurs importants de la société se réjouissent manifestement de recruter.

Notes

1. Seule la voie B du concours d'entrée à l'ENC est concernée par la BEL. En outre, l'ENC ne prend en compte que les résultats de l'épreuve d'histoire et de l'épreuve de langue vivante.

CARRIÈRES

Devenir enseignant, *Gérard Abensour et François Bouvier*



DEVENIR ENSEIGNANT

Gérard Abensour (1954 l) et François Bouvier (1961 l)

Le sixième rendez-vous Carrières a été organisé par l'Association des anciens élèves, élèves et amis de l'ENS (a-Ulm), le 24 novembre 2010, dans les locaux du restaurant de l'ENS.

Le sujet pouvait paraître aller de soi pour une école qui a comme vocation première de former des enseignants. Les évolutions actuelles, dans l'éducation nationale comme dans la société, font que les jeunes normaliens s'interrogent à juste titre sur leur devenir en tant qu'enseignants. Mais on peut se demander si c'est le normalien qui choisit l'enseignement ou l'enseignement qui choisit le normalien.

Ce rendez-vous Carrières a proposé aux élèves de rencontrer des acteurs de ce processus complexe. Leur expérience et leur fonction en font des interlocuteurs privilégiés. Ils sont là pour répondre aux questions que se posent à juste titre les normaliens, qu'ils soient scientifiques ou littéraires.

Cette formule conviviale a permis à plus de quarante élèves de dialoguer au cours de la soirée avec une dizaine d'intervenants en présence d'une belle et appréciable représentation de la Direction. La formule des rencontres par petits groupes, avec changement d'interlocuteurs à intervalles réguliers, s'est montrée intéressante, sinon parfois frustrante. Les élèves en sont ressortis plus riches d'impressions et d'informations dont ils feront certainement leur miel.

La liste des intervenants montre un éventail intéressant de compétences : enseignants ou responsables du secondaire, des classes préparatoires aux grandes écoles, de l'université.

Quelques conclusions partielles :

- l'enseignement secondaire, à condition de ne pas être en collège, n'est pas l'enfer souvent redouté, mais peut être source de profondes satisfactions sous certaines conditions : être tenace, doué de résistance physique et morale, se détacher du regard des autres... ;



- les classes préparatoires aux grandes écoles sont un débouché naturel pour les normaliens, à la condition de cumuler agrégation (validée) et thèse, surtout pour les littéraires. Il s'agit là d'une voie très intéressante ;
- dans le supérieur, la différence de destin des scientifiques et des littéraires est apparue d'une manière flagrante. Pour ces derniers, l'agrégation est un plus et le choix de la thèse, un facteur essentiel. La démarche apparaît toutefois difficile.

Un prochain rendez-vous Carrières, mercredi 9 mars 2011, posera la question de savoir comment dans les conditions actuelles, notamment dans un cadre économique en évolution, un normalien peut valoriser ses compétences générales et préparer un début de carrière attractif.

Annexe – Intervenants de la séance du 24 novembre 2010

Thème – Enseigner dans l'enseignement supérieur

Gilbert Béréziat, médecin, ancien président de l'université Pierre-et-Marie-Curie, Paris VI.

Claude Fabre, professeur de sciences physiques, université Pierre-et-Marie-Curie, Paris VI.

Corinne François-Deneuve, maître de conférences de littérature française, université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.

Thème – Enseigner en classes préparatoires

Mark Sherringham, doyen de l'Inspection générale de philosophie.

Gilbert Pietryk et Nicolas Billy, inspecteurs généraux du groupe sciences physiques et chimiques fondamentales et appliquées.

Thème – Enseigner dans le secondaire

Antonio Uda, professeur du secondaire.

Guido Furci responsable de l'opération « Un été à l'ENS », avec programme de formation d'enseignants.

Thème – L'enseignement privé sous contrat

Florence Oliver-Coron, professeur en CPGE dans l'enseignement privé.

Thème – Enseigner à l'étranger

Thierry Burkard, ancien directeur de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE), ancien ambassadeur.

Robert Prosperini, inspecteur d'académie, responsable d'échanges internationaux.



La direction de l'ENS était représentée par Estelle Oudot, directrice adjointe Lettres, Coralie Waluga, directrice générale des services, et les directeurs des études Sophie Fermigier (Lettres) et Olivier Abillon (Sciences). Ils ont apporté des éclairages complémentaires lors de rencontres informelles avec les élèves.



LES NORMALIENS PUBLIENT

Jean-Thomas Nordmann

Étienne Guyon

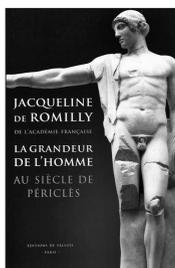
Wladimir Mercouroff

Lucie Marignac

Jean-Thomas Nordmann (1966 l)



C'est avec beaucoup de peine que nous avons appris la disparition de Jacqueline de Romilly. Sa carrière, ses enseignements, ses publications, ses engagements ont magnifiquement illustré notre École, pour laquelle elle n'a cessé de manifester un attachement quasi viscéral. Indépendamment des hommages et des célébrations qui entourent le rappel de son œuvre, comment ne pas évoquer ici son dernier livre *La Grandeur de l'homme au siècle de Périclès* (éditions de Fallois, 2010) consacré à un thème qu'elle n'a en fait jamais cessé d'aborder et qui donne à l'idée même d'humanisme substance et fondement. À partir des émotions prêtées à deux touristes visitant la Grèce, et qu'il s'agit d'approfondir, le propos de l'ouvrage s'ordonne autour du commentaire de quelques pages de Thucydide et des tragiques, c'est-à-dire des auteurs qui, plus que d'autres, ont constitué la matière des recherches de Jacqueline de Romilly durant toute sa carrière d'helléniste.

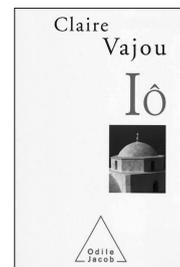


L'humanisation des dieux et la glorification des réalisations des hommes sont les deux modes de cette grandeur qu'exalte le classicisme athénien. Quelques pages rappellent la manière dont Thucydide (que Jacqueline de Romilly tenait plaisamment pour l'homme de sa vie...) instille l'intelligence dans le récit transformant les épisodes singuliers de la guerre du Péloponnèse en archétypes des conflits à venir, et ce pour plus de deux millénaires. Que ce soit par la concentration des réflexions dans des discours plus philosophiques qu'oratoires ou par un usage des formules générales qui tissent la narration, la prose de l'historien s'organise en jeux de l'abstrait et du concret que Jacqueline de Romilly avait, dès ses premiers livres, parfaitement décelés et décor-tiqués. Elle nous donne ici la « substantifique moelle » de ses enquêtes et elle les élargit à une réflexion sur la genèse hellénique de l'idée de progrès. La seconde partie



du livre porte sur le héros tragique ; nous ne prenons plus garde au fait que l'expression a quelque chose de paradoxal : l'héroïsme suggère l'effort vers un dépassement que le tragique nie par les limites qu'il impose à l'humaine condition. Ce paradoxe est au cœur de la tragédie grecque. Désastres et catastrophes sont le lot du genre et la violence des maux qui frappent les personnages résulte de l'action d'une volonté divine. Mais vaincus, abattus et souvent humiliés, ces personnages ne sont point ridicules et tirent de leur malheur même une forme de grandeur. Contestant la formule d'Anouilh qui fait dire au chœur de son *Antigone* que la tragédie est un genre « reposant » de par l'absence du « sale espoir », Jacqueline de Romilly insiste sur une particularité de la tragédie grecque en fonction de laquelle notre connaissance de l'avenir et du destin des héros ne nous empêche nullement de suivre l'action en éprouvant émotion, anxiété et angoisse. On notera, parmi ces émotions, la place que tient une « contagion des héroïsmes », par laquelle la grandeur se transmet des acteurs aux spectateurs « les spectateurs en ont à peine conscience ; mais au sortir de la représentation, on a le regard plus fier, le cœur plus ardent, on se sent hissé au niveau des héros et de leurs épreuves, appelé à partager leur grandeur ». On ne saurait mieux cerner un des aspects majeurs de la moralité de la tragédie, qui va dans le même sens que cette identification dans l'imaginaire qu'est la catharsis. Savoir activer de tels ressorts n'est pas le moindre moyen de faire ressortir la présence des textes et des œuvres. Ce en quoi Jacqueline de Romilly a toujours excellé.

C'est assurément une image bien différente, et assurément moins exaltante, de la Grèce que rencontre le lecteur de Claire Vajou (1976 L). Son récit *Iô* (Odile Jacob, 2010) nous rapporte la captation d'une conscience et son asservissement, thème classique de la littérature anticléricale des siècles passés, mais qui trouve ici une nouvelle jeunesse ; au mitan des années soixante-dix, une fort brillante sévrienne, fille d'un grand journaliste, agrégée de lettres, éprise de littérature russe, croit trouver dans une branche minoritaire et ultraconservatrice de la religion orthodoxe une réponse à ses interrogations et à ses angoisses métaphysiques. *Iô*, c'est *Iôanna*, nom qui lui sera donné après cette conversion ; mais c'est aussi ce personnage de la mythologie grecque bien connu des cruciverbistes pour la brièveté bivocalique de son nom, cette jeune fille d'Argos, aimée de Zeus, en proie à la jalousie d'Héra et, pour sa protection, transformée en génisse (d'où les définitions du type « on lui a fait une vacherie »...) et longtemps captive de sa rivale. Jusqu'où le récit va-t-il correspondre à la fable et l'illustrer, la faire revivre ? Au lecteur d'en juger. Au travers du symbole d'une chouette accidentée qui va reprendre son envol, un superbe prélude associe, tel une ouverture symphonique, les grands thèmes du livre, la captivité intellectuel-





lement asséchante et physiquement éprouvante dans un monastère grec, le désir d'évasion et le rappel fragmenté d'une adolescence et d'une jeunesse taraudées par des aspirations à l'absolu. Une sorte de parcours initiatique débute lorsque l'héroïne, avant même d'entrer à Sèvres, passe l'été à faire visiter l'abbaye de l'île Saint-Honorat-de-Lérins et se sent progressivement envahie par une spiritualité inhérente à la beauté des lieux et des rites, avec des notations qui évoquent parfois *Madame Gervaisais* et la manière dont les Goncourt ont dépeint le retentissement émotionnel des arts et des rites et la part qu'ils peuvent prendre dans un cheminement vers la foi ; s'ensuivent une retraite d'un mois puis un début de prénoviciat, au couvent de la Chartreuse, près de Grenoble, qu'interrupt un renvoi vers les études suscité par une intervention familiale. Tout rapides qu'ils soient, les développements sur la formation de l'héroïne et sur sa préparation à la claustration nous font très bien revivre les frustrations d'une jeune sévrienne, déçue par l'École dont les enseignements, alors captifs des modes structuralistes, meurtrissent une authentique sensibilité littéraire. Une brève expérience de l'enseignement, décevante elle aussi, ne saurait freiner une conversion à la religion orthodoxe qu'encourage la fréquentation d'une condisciple qui a trouvé « la vérité en Grèce » ; lors de son mariage, celle-ci lui fait connaître le père Ambroise, sorte de gourou intégriste de l'orthodoxie qui va organiser l'endoctrinement, puis le baptême des deux jeunes femmes sur l'île, d'accès difficile, de Kastallos ; un deuxième séjour dans l'île précipite la prise de conscience d'une vocation ; le troisième séjour devrait être celui d'une réclusion permanente dans un monastère : Claire Vajou détaille les étapes du lavage de cerveau auquel doivent se soumettre les moniales et de la servitude qui va être la sienne durant quinze années ; cette servitude est volontaire car les règles, pour contraignantes qu'elles soient, sont intériorisées par les captives ; en ce qui concerne notre héroïne, qui, au début éprouve cette soumission comme une forme de supériorité, on remarquera l'importance des motivations d'ordre esthétique dans l'acheminement vers une foi finalement peu décrite et appréhendée par ce qu'elle écarte bien plus que par ce qu'elle pourrait apporter. Le monastère est une prison, pour ne pas dire un camp de concentration, soumis à la toute-puissance d'un « despote », terme technique, comme officiel, mais qui ne dément pas, en l'occurrence la valeur péjorative dont notre langue l'affecte. Ce maître impose des travaux manuels épuisants et prescrit, le plus arbitrairement qui soit, mortifications et humiliations, sans parler de services sexuels impérieusement exigés. Implicites, les analogies avec l'expérience des régimes totalitaires viennent constamment à l'esprit d'un lecteur du *Zéro et l'Infini* ou de Soljenitsyne. Des formes cruelles de brimades visent l'héroïne en raison et de sa supériorité intellectuelle et de son statut d'étrangère ; le livre rend très sensible la xénophobie d'une Grèce archaïque et arriérée, située aux marges de l'Europe ; il nous rappelle que, la langue mise à part, la Grèce moderne n'a pas grand-chose à voir avec nos souvenirs de l'antiquité classique.



Au-delà des contraintes religieuses, même entendues très largement, l'hostilité de l'environnement rend singulièrement difficile l'évasion de la captive, dont le récit forme les dernières parties du livre : aidée par une famille attentive et affectueuse, et dont l'attention vigilante ne s'est jamais relâchée, l'héroïne doit à la rencontre fortuite de deux pèlerins étrangers, universitaires, Wladimir et Olga, qui deviennent ses correspondants, d'élargir ses horizons et de retrouver un ancrage avec le monde extérieur. Interceptées, les correspondances échangées avec le couple entraînent un surcroît de persécutions qui décide la protagoniste du livre à la fuite. Lestement conduit, le récit de cette évasion conclut le livre sur un rythme des plus vif. Il se prêterait à l'adaptation cinématographique ou télévisuelle, mais au risque de laisser se perdre une part de la richesse littéraire du texte qui est très grande. Car ce témoignage essentiel sur les dérives sectaires de la vie monastique ne doit pas être réduit à sa valeur documentaire ; c'est aussi une œuvre d'art : sens de la composition, qui ménage d'habiles retours en arrière et des effets dramatiques, évocations de la nature, avec des descriptions qui n'ont pas seulement une valeur ornementale, mais qui, en faisant sentir la beauté du monde, créent des contrastes qui accusent la cruauté de la réclusion, phrasé subtil, et qui épouse parfaitement les rythmes d'un cheminement, tout cela signale le vrai, le grand écrivain. Claire Vajou, qui est traductrice, n'ignore rien du travail sur les mots. Elle sait inscrire une expérience personnelle dans un réseau de références culturelles amples et riches, qui interviennent avec à propos et sans la moindre pédanterie. Une postface éclairante de Rémi Brague (1967 l) apporte d'utiles explications, notamment sur le vocabulaire, les thèmes récurrents, les clés d'interprétation et l'arrière-plan religieux du livre.

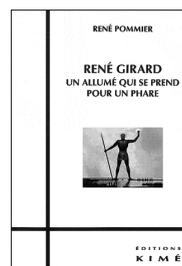
Autre forme de prison consentie, celle de l'imaginaire et du rêve vers laquelle nous conduisent les personnages du roman de Vincent Message (2002 l), *Les Veilleurs* (Seuil, 2009), qui vient d'être réédité en format de poche. S'agit-il d'un roman policier ? On pourrait le croire, à s'en tenir du moins aux premiers chapitres. Oscar Nexus, veilleur de nuit marginal, a tué trois personnes à coups de revolver dans une rue commerçante de la ville de Regson, avant de s'endormir sur les cadavres. À l'issue d'un procès sommaire, il est condamné à la prison à perpétuité, mais sans que la lumière soit faite sur les motivations de ces meurtres, car l'accusé semble amnésique et se barricade dans un mutisme déconcertant. On ignore son passé, alors qu'il se trouve dans une ville où tout se sait. S'agit-il d'un acte gratuit de facture gidienne ou, comme aurait pu le penser Breton du geste surréaliste par excellence ? D'autres éléments de l'affaire demeurent mystérieux : soixante mille dollars sont portés au crédit d'un compte en banque ouvert au nom de Nexus. Interné pour purger sa peine à la clinique Bentlam,





Nexus rend perplexe le docteur Joachim Traumfreud, psychiatre renommé. Paulus Rilviero, policier blanchi sous le harnais, s'installe à la clinique, chargé par le gouverneur de la province Samuel Drake d'enquêter sur l'éventualité d'un complot politique, dont Nexus aurait pu être l'instrument ; car parmi les victimes se trouve une jeune sociologue d'origine polonaise, maîtresse de Drake. Nexus, qui prétend avoir sauvé le monde, finit par confier qu'il vit dans un univers parallèle : tout a commencé pour lui plusieurs mois auparavant, quand il s'est réveillé, âgé de vingt-neuf ans, mais croyant vivre une véritable naissance, dans un appartement de Regson, nanti seulement d'un passeport et d'une boussole cassée ; en marge de la vie de la ville et incapable de s'adapter, il a choisi de se réfugier dans ses rêves qui, chaque nuit, le conduisent dans un autre monde, le Séabra, dans lequel il espère trouver une place à sa mesure. D'abord sceptiques, Traumfreud et Rilviero partent à la découverte de cet univers fantasmé, qui a ses règles, ses conflits, ses personnages et dont la connaissance pourrait faire comprendre pourquoi Nexus a tué des inconnus. L'enquête policière se transforme progressivement en recherche identitaire. Convié à s'y associer, le lecteur se laisse rapidement envoûter. Les contours s'estompent entre le rêve et la réalité. Germaniste, Vincent Message s'inspire-t-il indirectement des romantiques allemands ? On songe aussi parfois à la manière dont Thomas Mann efface les lignes de démarcation entre le réel et l'illusion, dans la tempête de neige de *La Montagne magique*. Et l'on est prêt à souscrire au jugement de Victor Hugo, qui, dans *William Shakespeare*, notait : « un livre où il y a du fantôme est irrésistible ».

On aborde non sans une impatiente curiosité le dernier livre de René Pommier (1955 l), *René Girard. Un allumé qui se prend pour un phare* (Kimé, 2010). Il y a toujours un grand bonheur à lire René Pommier, tant sa plume sans peur excelle dans le démontage des impostures par lesquelles on cherche à imposer aux œuvres des interprétations aberrantes qui font obstacle à la compréhension, à l'intelligence et au goût. Dans sa croisade contre les « marchands de salades » il a mis en pièces Pierre Barbéris ; de ses attaques Roland Barthes n'est pas sorti indemne. René Girard résiste-t-il à ses assauts ? Depuis près de cinquante ans, à partir d'études littéraires particulières, c'est une explication générale du monde et de l'histoire que René Girard a présentée, sur la base de la théorie du désir mimétique selon laquelle nous désirons l'objet de notre désir, non pas pour lui-même, mais parce qu'il se trouve désiré par un tiers, par un médiateur, que nous tenons à imiter ; d'où l'idée d'une structure triangulaire du désir. Dans *Mensonge romantique et vérité romanesque*, René Girard établissait la récurrence de cette structure par la confrontation de textes tirés principalement des romans de Stendhal et de Dostoïevski ainsi que de *Don Quichotte*,



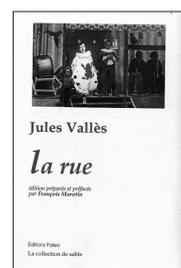


de *Madame Bovary* et de la *Recherche du temps perdu*, dégagant de significatives analogies entre l'amour et le snobisme ; le « mensonge romantique » consistait dans l'illusion d'un désir immédiat, tandis que la vérité du roman résidait dans la manière dont le romancier rend ses lecteurs attentifs au caractère triangulaire et médiatisé du désir. René Pommier reprend la plupart de ces exemples pour montrer qu'il y a désir direct plus souvent que désir médiatisé ; il s'interroge, par ailleurs, sur la portée d'une théorie du désir fondée sur l'examen d'un corpus limité à des romans en l'absence d'analyses d'œuvres poétiques et dramatiques. Ces réserves suffisent-elles à disqualifier *Mensonge romantique et vérité romanesque* dont les hardiesses et l'originalité ont stimulé le réexamen des textes invoqués ? Au demeurant le livre de René Pommier ne vise pas la totalité de l'œuvre de René Girard et c'est dommage ; les analyses les plus approfondies portent sur la lecture des Évangiles qu'on peut trouver dans *La Violence et le Sacré*, mais il manque par exemple l'étude des livres que René Girard a consacrés à Dostoïevski puis à Shakespeare (exception faite d'une longue note déplorant que René Girard n'ait pas étudié dans son livre *Roméo et Juliette*) et qui, par les libertés qu'ils prennent dans l'interprétation de certaines citations, auraient pu susciter l'ire de René Pommier ; constitué par la réunion de quelques articles, ce pamphlet s'en prend surtout aux premières publications de Girard et à la généralisation en théorie globale de quelques intuitions singulières. C'est quand il instruit le procès de l'« induction amplifiante » que René Pommier fait mouche, car la manière dont le désir mimétique devient, sous la plume de René Girard, une sorte de passe-partout propre à ouvrir toutes les serrures finit par être lassante. On trouvera plus sujet à caution le rejet systématique du principe même de la confrontation des textes, qui est à la base de la littérature comparée, la « contextualisation », c'est-à-dire l'éclairage par le rappel des circonstances de la genèse des œuvres venant contrebalancer les inconvénients dus à l'extraction de pages utilisées, « instrumentalisées » au service de la démonstration d'une thèse. Au demeurant cette utilisation n'est-elle point, tout bonnement le ressort de la dissertation littéraire, complément et prolongement de ces explications de textes que René Pommier pratique, on le sait, avec une singulière maestria ?

La gloire de Vallès est aujourd'hui hors de contestation ; c'est le résultat de plus d'un siècle de redécouverte continue marquée par une singulière odyssée, par un passage du statut de réfractaire à celui de classique, car c'est bien à ce rang que se trouve désormais la trilogie de Jacques Vingtras ; les mises en question de l'humanisme scolaire développées dans *L'Enfant* ont été promues au rang de livre de classe. Mais le chef-d'œuvre ne vient-il pas cacher l'œuvre ? Rien d'étonnant dès lors à ce que se multiplient les éditions de la trilogie, Vallès figurant au programme de toutes les collections de poche, tandis que le reste de l'œuvre est resté moins accessible : l'utile volume du Club français du livre, présenté par Gaston Gille, premier universitaire à

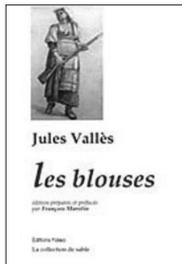


s'être attaché à Vallès et les quatre volumes d'œuvres complètes du livre club Diderot sont épuisés depuis longtemps ; l'édition de la Pléiade n'est pas encore terminée et l'on sait que trop d'érudition marquée par d'incessants renvois à des notes exténuées parfois le plaisir de la lecture. Et voici que paraît une nouvelle version des œuvres de Vallès, aux éditions Paleo, firme de Clermont-Ferrand qui a entrepris de fournir « des textes de référence dans leur version intégrale ». Le catalogue de ce courageux éditeur est impressionnant : classiques grecs et latins, grands textes médiévaux, sources, pour chaque siècle, de l'histoire de France (des mémoires royaux au journal de Dangeau et aux mémoires de Guizot), romans peu connus de Georges Sand, etc. La publication des œuvres de Vallès a été confiée à l'un des meilleurs spécialistes, François Marotin (1966 l). Les quatre premiers volumes de cette nouvelle édition font mesurer l'immense intérêt de l'entreprise. À vingt-cinq ans, en 1856, Vallès fait paraître *L'Argent* (2009), qui décrit et analyse le fonctionnement de la Bourse de Paris, un peu dans la tradition des physiologies florissantes durant la première moitié du XIX^e siècle, avec une tonitruante préface sous forme de lettre adressée au banquier Jules Mirès, contenant un éloge paradoxal de la richesse assorti d'une méprisante vitupération contre la pauvreté qui « épuise les forts et corrompt les faibles » et présentant la Bourse comme « l'Hôtel de ville de la république nouvelle ». Quant à la conclusion du livre, elle tient la finance pour « la véritable comédie humaine ». Le second volume reprend *Les Réfractaires* (2009), série d'articles publiés à partir de 1858 et rassemblés en 1865. La plupart de ces textes évoquent les « misères savantes », c'est-à-dire la manière dont la société contemporaine conduit savants et demi-savants (on ne parle pas encore d'intellectuels) à parfois mourir de faim. On ne doit pas pour autant réduire ce volume à une sorte de préparation, de galop d'essai, de gammes sur les thèmes du déclassement qui sous-tendent la trilogie ; le talent de Vallès se déploie déjà dans toute sa force ; il sait varier les tons, associer le comique et le tragique, et la galerie de portraits qu'il brosse couvre un large éventail des créatures qui, en dépit de leur savoir et même de leur culture, ne parviennent pas à trouver leur place dans une société toujours soucieuse de classer et d'enfermer l'individu dans des rôles ou dans des statuts, et qui, de ce fait, apparaissent comme des « irréguliers ». On lira avec beaucoup de plaisir la nouvelle « Le bachelier géant » qui, avant Heinrich Mann et avant *L'Ange bleu*, raconte les amours d'un professeur qui abandonne l'enseignement pour suivre une danseuse. Le troisième volume, *La Rue* (2010), contient des articles publiés en 1865 et 1866 ; le titre même condense bien des éléments de l'univers de Vallès ; la rue, c'est le peuple et c'est la liberté ; le recueil n'est pas pour autant une épopée ouvrière ; c'est la chronique d'un Paris populaire, riche en figures pittoresques « habitués excentriques, entêtés, qui font retourner la tête à tous les passants », et dont l'écriture





extraie la vérité humaine ; c'est aussi le récit d'un voyage à Londres qui montre que l'espérance de liberté se dissout dans la réalité des misères (cette partie ne doit pas être confondue avec *La Rue à Londres*, que Vallès composera durant son exil et qu'il fera paraître en 1877). Enfin *Les Blouses* (2010) reprend le texte d'un roman publié en



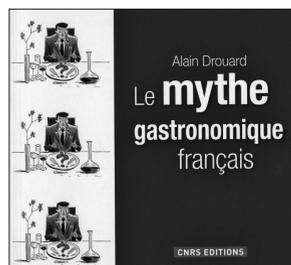
1880, inspiré par une jacquerie survenue à Buzançais (Indre) en 1847 et sévèrement réprimée par plusieurs condamnations à mort, et que Vallès ambitionnait de constituer en « Iliade du peuple ». Le roman-fleuve projeté se résoudra en texte d'une centaine de pages, Vallès mettant en scène plusieurs personnages réels d'émeutiers et de propriétaires en conflit et créant de toutes pièces deux figures féminines qui conduisent la révolte, Marianne, mère d'une fillette affamée, et une « vieille » qui a « vu la grande Révolution » et qui tient la dragée haute au maire. Ce roman du

conflit social vaut par l'art de saisir et de restituer le passage de l'exaspération à l'action. Il montre fort bien l'opposition entre le peuple et des républicains phraseurs, pour lesquels Vallès éprouve une évidente antipathie. Cette opposition se retrouve dans beaucoup d'autres textes ; elle correspond au souci de faire ressortir l'existence et la densité d'une culture, qui associe aspiration au socialisme et refus libertaire de l'autorité, en marge de la culture républicaine et souvent même contre elle. En cela Vallès apparaît comme le porte-parole, l'interprète privilégié d'une sensibilité protestataire appelée à connaître avatars et épigones. Cette nouvelle présentation donne donc la priorité à la lecture sur la recherche érudite en évitant de submerger le lecteur de notes, mais en lui fournissant, avec un équilibre parfait, toutes les données utiles à l'intelligence des textes (On regrettera seulement l'absence d'une chronologie, en espérant voir cette lacune comblée dans les volumes à paraître.) Elle permet de redécouvrir l'ampleur et la variété d'une œuvre qui est typique d'un professionnel de la plume au XIX^e siècle. Ces quatre volumes fournissent de multiples illustrations des procédés naguère mis en évidence par Jacques Dubois dans son étude des *Romanciers français de l'instantané* : à coup de phrases brèves pour rendre des notations brutes, mais riches de suggestions et d'émotions, par son refus des formes oratoires et sa préférence pour la discontinuité, Vallès invente, en vérité, le style journalistique des modernes.

Auteur de recherches qui ont fait date sur les fondateurs de la démographie et sur les penseurs de l'eugénisme, Alain Drouard (1961 l) a, depuis quelques années, infléchi ses curiosités vers l'histoire de l'alimentation. Ce domaine, que d'autres chercheurs ont exploré, appelle des bilans, des synthèses et des réflexions critiques. Alain Drouard nous offre aujourd'hui un fort utile examen des traditions de la cuisine française. *Le Mythe gastronomique français* (CNRS Éditions, 2010) contient des



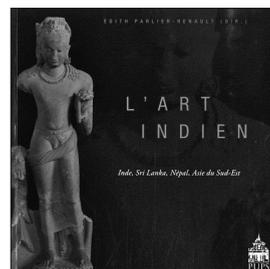
réflexions sur l'histoire de la gastronomie française qui complètent et élargissent un travail précédent sur les grands chefs dont les carrières rythment cette histoire. Une composition d'une facture parfaitement classique enchaîne le rappel des origines de la gastronomie française à celui de son épanouissement au XIX^e siècle et à des interrogations sur les recherches, voire les bizarreries qui, de nos jours, s'abritent sous le paravent d'une nécessaire « créativité ». Une gestion très « économique » du propos permet à l'auteur de fournir le maximum d'informations dans le minimum d'espace : grands enjeux et figures notables font l'objet de rappels très clairs, soit dans le corps du texte soit sous forme d'encadrés qui lestent la lecture d'une riche culture gastronomique. Une iconographie aussi riche qu'opportune aère fort agréablement un texte au demeurant limpide. C'est au début du XIX^e siècle que se constitue le mythe gastronomique français, c'est-à-dire le récit quasi légendaire, la geste de la précellence de la cuisine française, de ses caractères originaux et de sa supériorité sur les autres cuisines nationales ; la constitution de ce mythe découle de la rencontre de trois catégories d'acteurs, les cuisiniers, les critiques gastronomiques et les amateurs de bonne chère, soit, comme pour tout art, des créateurs, un public et des médiateurs. Le terme même de gastronomie apparaît dans le titre du poème en quatre chants que Joseph Berchoux fait paraître en 1801 *La Gastronomie ou l'homme des champs à table*, qui s'adresse aux « nouveaux riches » issus de la Révolution française pour leur faire connaître les règles du bien-manger ; suivent les œuvres de ceux qu'Alain Drouard présente à bon droit comme les pères fondateurs de la gastronomie française, Grimod de la Reynière et Brillat Savarin, qui font l'objet d'une présentation fort circonstanciée ; en revanche le baron Brisse, chroniqueur en gastronomie et humoriste, créateur en 1864 d'un journal purement gastronomique *La Salle à manger* et incarnation de l'esprit de bonne chère du Second Empire n'est évoqué que très allusivement, tandis que semblent ignorées les campagnes d'Eugène Labiche en faveur du développement de la cuisine aux truffes. Reste que l'importance des célébrations de la gourmandise dans le roman français est parfaitement indiquée. À la fin du siècle la haute-cuisine et la cuisine bourgeoise qui, sans dédaigner tant s'en faut des sauces très élaborées, permet de faire bonne chère avec moins d'argent constituent une sorte d'agrégat national, une cuisine française de qualité, admirée dans toute l'Europe, et qu'il faut déjà défendre face aux dangers de l'industrialisation. Au siècle suivant, face aux « culinographes », amateurs littéraires, qui, tel Paul Reboux, ne sont point du métier, mais en dissertent abondamment dans les périodiques spécialisés qui se multiplient, s'organise autour d'Auguste Escoffier et de Prosper Montagné, la résistance des cuisiniers, qui expérimentent mais sans s'asservir à la recherche de l'originalité à tout





prix de certains critiques. Au centre des débats Curnonski, élu prince des gastronomes en 1927, occupe une place déterminante ; auteur de nombreuses publications, il prend une part déterminante dans l'exaltation des cuisines régionales dont il collecte les recettes dans les vingt-huit volumes de *La France gastronomique* ; il joue également un rôle capital dans ce qu'on peut appeler l'institutionnalisation de la gastronomie avec la création en 1930 de l'Académie des gastronomes, l'un des plus fameux clubs de gourmets de l'époque (on en dénombrera plus de 1 200...), avec le célèbre « Club des cent ». Après la Seconde Guerre mondiale, durant laquelle la gastronomie tente de composer avec les restrictions, le mythe s'altère : la cuisine bourgeoise recule et la haute cuisine se fige en dogmes ; une nouvelle génération érige la légèreté et la créativité en valeurs prioritaires, tandis que les cuisiniers accomplis s'émancipent du statut d'employé et deviennent propriétaires de restaurants fameux ; la « nouvelle cuisine » prospère ; elle doit son succès au développement d'une nouvelle clientèle, celle des cadres moyens et supérieurs. Les chefs sortent de leur cuisine et deviennent des personnalités en vue ; ils parcourent le monde et rapportent de leurs voyages recettes et procédés ; la recherche de nouvelles associations de produits et de saveurs tend parfois à l'extravagance et suscite des railleries. La « cuisine moléculaire » va plus loin, empruntant à la chimie de nouvelles techniques, tandis que l'écologie cherche à privilégier la naturalité des produits. C'est donc sur un paysage éclaté de la gastronomie française et sur un contraste entre l'invocation des traditions et la réalité des pratiques alimentaires actuelles que se termine ce livre passionnant, qui vaut une bibliothèque, et qui associe avec virtuosité l'histoire des comportements à celle des représentations autour de la notion synthétique et féconde de mythe. L'inscription récente du repas gastronomique français au patrimoine mondial de l'humanité atteste d'ailleurs la pérennité de ce mythe.

Sous la direction d'Édith Parlier-Renault (1975 L), qui en a rédigé les principaux chapitres, paraît un livre d'une qualité exceptionnelle tant par son contenu que par sa présentation. *L'Art indien. Inde, Sri Lanka, Népal, Asie du Sud-Est* (Presses de l'université de Paris-Sorbonne, 2010) est une histoire d'ensemble des arts du monde indien (entendu selon une définition géographique très large). Elle a pour fil conducteur l'idée que la diversité des arts du continent ne doit pas dissimuler une unité qui vient de ce que les œuvres véhiculent significations et valeurs liées au bouddhisme et au brahmanisme. Cette réalisation atteste d'une mission traditionnelle de l'Université trop souvent laissée en friche de nos jours, assurer la rencontre de la transmission et de la vulgarisation, au meilleur sens du terme, c'est-à-dire faire connaître à un public élargi les résultats de





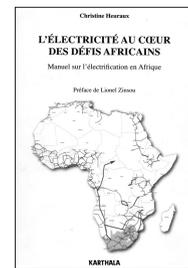
la recherche en leur donnant une expression accessible au plus grand nombre. En la circonstance, les Presses de l'université de Paris IV remplissent au mieux cette mission et s'élèvent à la position d'un éditeur de plein exercice. On imagine aisément que le propos a dû être rôdé sous forme de cours d'initiation ou d'approfondissement professés devant des publics variés. Il est en tout cas parfaitement pédagogique. Sur chaque époque (de l'Antiquité la plus reculée jusqu'à la période contemporaine) et sur chaque forme d'art (architecture, sculpture, peinture et arts décoratifs), le rappel des données historiques, sociales et religieuses encadre des analyses d'œuvres représentatives. Celles-ci ne s'encombrent pas de termes trop techniques ni de jargon ; elles n'en sont pas moins très approfondies. On saluera l'abondance d'une iconographie impeccablement choisie et qui intervient de façon parfaitement opportune pour illustrer, dans tous les sens du terme, les développements des auteurs. On regrette seulement que ne soit pas abordée la musique indienne, qui repose sur des traditions très anciennes et qui associe de façon originale l'improvisation à la maîtrise d'une combinatoire complexe. Mais sans doute y a-t-il là matière à un autre livre. On espère que son élaboration figure parmi les projets du centre de recherche sur l'Extrême-Orient de Paris-Sorbonne que dirige Édith Parlier-Renault. Quoi qu'il en soit, au-delà de son propos d'histoire de l'art, ce livre ouvre au profane, et de façon magistrale, les portes de la culture indienne.



L'ÉLECTRICITÉ AU CŒUR DES DÉFIS AFRICAINS

Christine Heuraux (Karthala, 2010)

Directrice du pôle « Accès à l'énergie » à EDF, Christine Heuraux (1978 L) propose un ouvrage à la fois pédagogique et documenté, mais aussi d'une lecture passionnante qui traite d'un « défi » majeur à l'échelle d'un continent. Elle nous fait partager sa longue expérience de terrain dans plusieurs pays d'Afrique, ainsi que celle de responsable d'entreprise en France, et fait le point sur les problèmes que rencontre ce continent, et tout particulièrement l'Afrique subsaharienne et ses zones rurales. Il suffit de se reporter à la couverture du livre qui montre les réseaux d'électricité sur l'ensemble de l'Afrique pour se rendre compte du retard considérable dans leur mise en place... Et pourtant les ressources énergétiques y sont considérables et insuffisamment valorisées !



Si l'Afrique représente 15 % de la population mondiale, elle ne compte que pour 3 % dans la consommation totale d'électricité. Et le retard ne semble pas prêt de se résorber, compte tenu de l'insuffisance actuelle de l'effort international.

Cela est aggravé par le déséquilibre entre les zones urbaines et rurales. Dans le premier cas, la distribution régulière d'électricité pour les entreprises qui devraient pouvoir financer la fourniture d'énergie à juste prix n'est pas bien assurée. Celles-ci utilisent alors leurs propres sources d'électricité, ce qui ne favorise pas l'implantation de réseaux publics. Ils doivent pourtant bien trouver un financement ! En zone rurale, le recours à des sources variées et complémentaires en électricité commence à se mettre en place. Ainsi, le livre décrit les diverses ressources qui permettent de ne pas dépendre d'une source énergétique unique, en particulier loin des grands centres urbains.

Ce « manuel pratique », comme Christine Heuraux aime à le définir, donne une description très claire des données énergétiques et des potentialités du solaire, de la biomasse, de l'éolien, l'hydraulique ou la géothermie suivant les régions, aux côtés



des ressources plus classiques provenant de centrales hydrauliques, thermiques ou nucléaires.

L'électrification peut clairement, comme certaines expériences positives que nous avons suivies (en zone rurale au Mali), être accompagnée de développements appréciables, qu'il s'agisse de l'accès à l'eau, à la santé ou à l'école ; elle favorise aussi le développement de petites entreprises. Cet effort initié, comme c'est souvent le cas, par des ONG, devrait être généralisé et soutenu.

Ce livre sera une référence indispensable, que l'on soit ou non impliqué directement dans un problème complexe dont dépend l'équilibre futur de la planète. Il prend en compte les variables politiques, économiques, sociales mais aussi environnementales. Remarquablement illustré de cartes et de diagrammes, il constitue un instrument pédagogique précieux.

Lionel Zinsou (1975 l), lui aussi investi dans ce même type d'activité, a écrit une longue préface. Il évoque « un grand livre [...] qui rend compte de l'attachement » et inspire « le respect, l'ambition et parfois de l'impatience pour l'Afrique ». C'est bien ce que j'ai ressenti aussi dans ma lecture.

Nous avons présenté dans un numéro précédent de *L'Archicube* l'ouvrage de Patrick Blandin (1963 s), *Biodiversité, l'avenir du vivant*. Depuis, ce livre a reçu le prix de l'Environnement et le prix L. de Rosen de l'Académie des sciences. Nous n'avons donc pas été le seul à l'apprécier ! Toutes nos félicitations à l'auteur.

PETITE HISTOIRE DE L'AFRIQUE

Catherine Coquery-Vidrovitch (La Découverte, 2011)

A lors que nous finalisons la recension du livre de Christine Heuroux sur l'électricité en Afrique, un autre ouvrage a retenu notre attention qui apporte une vision riche et complémentaire sur ce continent ou, plus précisément, sur l'Afrique au sud du Sahara. C'est ici le point de vue d'une historienne de l'histoire africaine qui a publié, entre autre, *Les Enjeux politiques de l'histoire coloniale* (Agone, 2009) et *Des victimes oubliées du nazisme* (Le Cherche Midi, 2007). Ce n'est pas un manuel universitaire mais un volume de référence très accessible qui devrait toucher un large lectorat.





Comment un homme politique a-t-il pu dire récemment que « l'Afrique n'était pas assez entrée dans l'histoire » alors qu'il s'agit justement du berceau de l'humanité, de Toumaï ou de Lucy ? Catherine Coquery-Vidrovitch (1956 L) nous conte une histoire forte où la phase coloniale apparaît comme un temps bien court dans un long déroulement de plusieurs siècles. Elle nous fait découvrir ce territoire dans ses composantes sociales, géographiques et historiques. En prenant cette distance avec le temps, l'auteur s'attache à déconstruire un des clichés qui font de l'Afrique un continent subalterne et en retard sur le développement du reste du monde. L'Afrique au sud du Sahara a été depuis longtemps la pourvoyeuse du monde, successivement en or (de l'Antiquité à la découverte de l'Amérique), en main-d'œuvre (les esclaves de plantations), en matières premières (oléagineux tropicaux, bois de teinture, latex, coton, aujourd'hui pétrole), richesses naturelles qui furent exploitées et utilisées au profit des pays dits développés (cela ne continue-t-il pas aujourd'hui ?). La sinistre ponction de l'esclavagisme et la brutalité de la colonisation sont des éléments qui permettent d'éclairer une situation actuelle paradoxale de retard. Le mode de vie paysan et lignager, l'analyse des conditions climatiques, les régimes politiques sont analysés dans leur impact sur la situation présente.

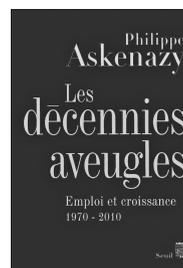
Pourtant, le livre de Catherine Coquery-Vidrovitch n'est pas pessimiste. Il nous aide à comprendre une situation confuse mais, surtout, il dégage, à travers les particularités de cet immense continent, sa formidable jeunesse, la place croissante des femmes. Il étudie également les atouts et les perspectives d'action envisageables à l'avenir.

Étienne Guyon (1955 s)

LES DÉCENNIES AVEUGLES : EMPLOI ET CROISSANCE (1970-2010)

Philippe Askenazy (Le Seuil, 2011)

Philippe Askenazy (1991 s) est mathématicien de formation et économiste dans l'équipe de Daniel Cohen – chef de file des économistes normaliens –, à l'École d'économie de Paris installée boulevard Jourdan. Il analyse brillamment, ici, l'emploi et l'économie en France, depuis le premier « choc pétrolier » de 1970, c'est-à-dire pendant les « quarante piteuses » années qui ont succédé aux « Trente Glorieuses » après la Seconde Guerre mondiale. C'est un livre clair, assorti de nombreux graphiques, et qui se lit facilement.



Aucune des politiques suivies pendant cette période ne trouvent grâce à ses yeux : des mesures prises toujours à contretemps, coûteuses et parfois contre-productives. La pire politique pour lui est celle de Raymond Barre, de 1975 à 1981, « meilleur économiste de France » selon le président Giscard ! Il est amusant de constater que, seule, la ligne conservatrice et réactionnaire de madame Thatcher retient son attention : bien qu'elle heurte ses convictions de gauche, l'auteur trouve une certaine cohérence à sa politique industrielle de services financiers !

Il met en évidence l'aspect humain et psychologique, parfois irrationnel, de l'économie et des moyens qui permettent d'agir sur elle. Il l'illustre par la démarche de Paul Volcker qui a imposé en 1982 la crédibilité de la Réserve fédérale américaine (FED) qu'il présidait, en maintenant une politique monétaire restrictive contre toutes les anticipations ; une récession grave a suivi qui ne l'a pas fait bouger, mais la crédibilité de la FED a été acquise ! Cela explique peut-être les positions inflexibles de Jean-Claude Trichet, président de la Banque centrale européenne, chargé de contenir l'inflation en Euroland (zone euro), résistant aux pressions « laxistes » des gouvernements nationaux.

Philippe Askenazy a la franchise d'avouer que personne, pas plus lui que les autres économistes, n'avait prévu la crise des années 2008-2010. Il avoue même que ses causes sont encore mal connues et en avance cependant certaines plausibles :



- un marché immobilier paradoxal, où plus les prix montent, plus il y a de demande, les biens immobiliers acquis pouvant être immédiatement revendus avec une plus-value ; ce qui a conduit à la crise des *subprimes* ;
- des traders dont les gains montent si les cours montent, alors que leurs risques sont limités (et asymétriques : ils risquent peu, mais peuvent gagner beaucoup, grâce à un « effet de levier ») ;
- des banques qui risquent peu elles aussi, dans la mesure où les États viennent à leur secours si elles sont au bord de la faillite ; une fois sauvées, elles font de nouveau des bénéfices, continuant les affaires, « business as usual ».

Le dernier chapitre est plus intéressant car il ouvre des pistes nouvelles, hors des sentiers battus, et imagine de nouveaux paradigmes : la « société de confiance », par exemple. Il reste cependant prudent, prudence qu'il illustre avec un canular, la suggestion de l'instauration d'une monarchie constitutionnelle pour créer cette société de confiance ! Il développe en fait un programme de gouvernement : des économies sur des niches ou des dispositifs économiques inefficaces (si on les résorbe, il prétend qu'il y a suffisamment de marges de manœuvre budgétaires) et des programmes de relance et d'embauche – enseignement (recrutements massifs et bourses), recherche (réforme du crédit impôt recherche), santé (recrutements de personnels hospitaliers), relance industrielle (notamment dans les services internationaux à la santé et à l'enseignement), etc. L'exercice est périlleux, car l'avenir risque de démentir les lendemains qui chantent...

Wladimir Mercouroff (1954 s)

LES ÉDITIONS RUE D'ULM

Lucie Maignac (1983 L)



Une nouvelle collection, « Sciences durables »

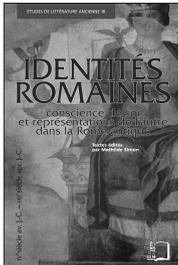
« Sciences durables » est une toute nouvelle collection des éditions Rue d'Ulm, consacrée aux approches scientifiques du développement durable. Elle vise à promouvoir des essais originaux s'intéressant directement ou indirectement au développement durable, sans tomber dans les lieux communs usuellement associés. Elle a pour ambition d'apporter à un public averti mais élargi des réflexions novatrices. Elle s'ouvre donc à des thèmes variés : agriculture, catastrophes naturelles, climat, forêt, action publique environnementale, gestion du risque, nanotechnologies, etc. – et met en jeu toutes les disciplines : sciences humaines, économiques et sociales, sciences de la vie, sciences de la matière et de la modélisation.

Treize livres seront parus au premier semestre 2011. Sciences de l'Antiquité, histoire du droit, philosophie politique, arts, littérature, sociologie, économie, environnement, autant de domaines couverts dans ces recueils d'études, ces essais inédits en français, ces conférences-débats ou ces textes d'intervention, avec toujours les mêmes défis : faire se côtoyer au sein du catalogue, et souvent d'un même ouvrage, élèves débutants et chercheurs confirmés ; avoir une politique de traduction et de collection cohérente, sans négliger pour autant volumes collectifs et revues spécialisées ; conserver un fonds papier accessible tout en lui donnant une « nouvelle vie » numérique...

La collection des « Études de littérature ancienne », demeurée quelque temps en sommeil à notre regret, accueille un volume, le 18^e, consacré aux *Identités romaines. Conscience de soi et représentations de l'autre dans la Rome antique (IV^e s. av. J.-C.-VIII^e s. apr. J.-C.)*. Les nombreuses études qu'il réunit ont été éditées par Mathilde Simon (1989 l), maître de conférences en latin au département des Sciences de



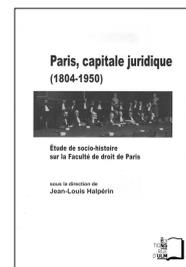
l'Antiquité. Le renouvellement des études antiques a mis en évidence l'importance de la notion d'identité. Les populations indigènes soumises par les Grecs puis par les



Romains, les phénomènes d'acculturation ont suscité l'attention, interrogeant la manière dont ces peuples étaient représentés par les vainqueurs. En évoquant les autres, ceux-ci nous parlent d'abord d'eux-mêmes, de l'imaginaire qui les habite, bien plus qu'ils ne nous livrent des informations ethnographiques. Mais si les questions d'identité ethnique et culturelle ont été bien étudiées dans le monde grec, tel n'est pas le cas dans le monde romain. Pourtant, la maîtrise d'un Empire immense est passée par l'intégration progressive de peuples très divers, et la conception romaine

de l'identité culturelle s'est développée de manière originale : c'est ainsi, par exemple, que le motif de l'*humanitas* a permis d'articuler la relation de Rome avec les Barbares. Il s'agit donc dans ce livre non d'une mais de plusieurs identités, de la définition culturelle de la romanité et de la représentation, par les Romains, de l'altérité. [Format 16 × 24, 288 pages, 22 €]

Jean-Louis Halpérin (1979 l), professeur d'histoire du droit à l'École, a dirigé une importante synthèse sur *Paris, capitale juridique (1804-1950). Études de socio-histoire sur la Faculté de droit de Paris*. De sa recreation en 1804 jusqu'aux années 1950, l'école de droit de Paris, qui prit le titre de Faculté à compter du 1^{er} janvier 1809, fut par le nombre de ses étudiants le premier établissement d'enseignement supérieur de France et se vantait dans les années 1930 d'être le plus important au monde. Alors



qu'aucune monographie ne lui avait été consacrée, cet ouvrage collectif réalise, à partir des archives, une socio-histoire du corps professoral et d'une institution universitaire au centre de la culture académique du droit en France. Dans quelle mesure Paris a-t-elle tenu son rang de « capitale juridique » à travers la formation d'étudiants venus de toute la France et de l'étranger ? Comment comprendre le relatif déclin du rayonnement de cette Faculté dans la première moitié du XX^e siècle et le positionnement de ses professeurs pendant la Seconde Guerre mondiale ? Chercher à répondre à ces questions ne peut qu'éclairer les débats actuels sur l'enseignement du droit. [Format 16 × 24, 224 pages, 20 €]

Dans *Simone Weil, lectures politiques*, dernier titre de la collection des « Figures normaliennes », c'est d'un aspect peu étudié de l'œuvre de la philosophe qu'il est question. Tous les combats politiques de Simone Weil (dans le syndicalisme ouvrier, aux côtés des Républicains en Espagne, à Londres auprès de la France libre)

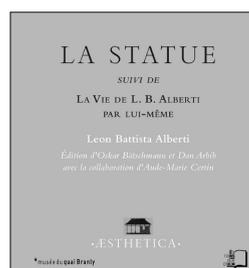


se sont accompagnés d'une intense activité d'écriture, à la fois tentative d'agir sur la conjoncture politique et travail moral d'accommodation avec le monde. Cette écriture



est à l'image d'un engagement impossible et nécessaire : sans illusion mais imposé par l'expérience du déracinement, en particulier dans l'épreuve de la guerre. Les lectures présentées ici, centrées sur les années 1937-1943, suivent les différentes formes que prend une œuvre écrite au contact du malheur, une écriture en guerre, déchirée et critique. Elles sont rassemblées par Valérie Gérard (1999 I), chercheur au Centre international d'étude de la philosophie française contemporaine (Ciepcf, ENS). On trouvera dans ce volume des textes de Patrick Hochart (1964 I), Joël Janiaud, Martine Leibovici, Pierre Pachet, Patrice Rolland et Frédéric Worms (1982 I). [Format 11,5 × 21,5, 144 pages, 14 €]

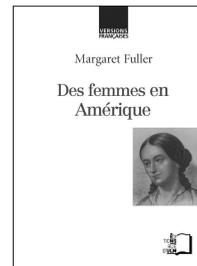
Le nouveau livre de la collection « *Æsthetica* » dirigée par Danièle Cohn (1969 L, professeur d'esthétique à Paris-I), et coéditée avec le musée du quai Branly, nous donne l'édition française de référence de deux traités importants d'Alberti, *La Statue* et *La vie de L. B. Alberti par lui-même*. On le sait, Leon Battista Alberti (1404-1472) fut à la fois philosophe, écrivain, peintre, architecte – et théoricien des arts. On lui doit des théories esthétiques importantes, comme la première analyse rigoureuse de la perspective et la définition de la beauté comme harmonie entre les parties (*De la peinture*), ainsi que la première théorie de l'architecture (*L'Art d'édifier*). Combinant une forte inspiration par les œuvres de l'Antiquité, une attention précise aux innovations d'une modernité naissante et une inventivité personnelle géniale, son œuvre lui a valu de son vivant une renommée immense, malgré les vicissitudes d'un parcours que n'ont épargné ni les soubresauts de la politique ni les haines personnelles. Avec lui, pour la première fois et pour longtemps, l'artiste devient un intellectuel qui prend pour objet ses pratiques et ses fins. Humaniste célèbre, mathématicien et géomètre accompli, il est l'auteur d'un *De statua*. Depuis 1869, date de l'unique et peu fidèle traduction française de l'ouvrage, ce texte décisif, ici présenté dans une édition critique bilingue, était resté inédit – tout comme l'autobiographie que nous publions pour la première fois, avec quelques lettres. Au fil du volume, le portrait d'un des artistes et des penseurs illustres de la Renaissance selon Vasari, homme universel que Burckhardt considérait comme une figure exemplaire des grandes individualités de l'histoire de l'Occident, se fait plus précis et plus attachant. Le *De statua*, entre statuaire antique et sculpture moderne, texte théorique et technique à la fois, deviendra un élément clé des réflexions actuelles sur la sculpture, sa définition et ses fonctions. Établissement du texte, intro-





duction, commentaire et annotation par Oskar Bätschmann, professeur de recherche à l'Institut suisse pour l'étude de l'art de Zurich, l'un des meilleurs spécialistes actuels d'Alberti. Traductions, postface du *De statua* et présentation de la *Vita* par Dan Arbib (2003 l), philosophe spécialiste de Descartes et de Levinas, chargé de recherches à la Fondation Thiers. Avec la collaboration d'Aude-Marie Certin, historienne, docteurante à l'Ehess, qui travaille sur la mémoire familiale à la Renaissance et a commenté dans cette perspective l'autobiographie d'Alberti. [Format 19 x 20, 204 pages, 24 €]

L'évocation du texte *Des femmes en Amérique*, écrit en 1843 par Margaret Fuller et fondateur du féminisme américain, s'impose en cette 100^e Journée internationale de la femme où nous écrivons ces lignes (8 mars 2011). Il est publié avec le concours de la Fondation La Ferthé, grâce à Gérard Toulouse (1959 s) et à son soutien toujours amical. Margaret Fuller (1810-1850), la « George Sand américaine », est l'une des figures intellectuelles majeures des États-Unis du XIX^e siècle.



Membre du mouvement transcendantaliste, elle côtoya notamment Emerson et prit la direction de la revue d'avant-garde *The Dial* (1840-1842). À partir de 1844 elle fut chroniqueuse et critique littéraire au *New York Tribune* : elle y défendit vigoureusement la littérature novatrice de son temps (Poe, Hawthorne, Melville, Frederick Douglass...) et explora des questions sociales telles que la condition des femmes détenues et des aliénés, tout en se sentant en sympathie avec la cause anti-esclavagiste. Enfin, elle fut une observatrice étroitement mêlée à la Révolution italienne de 1848, dont elle couvrait les événements pour ce journal, devenant ainsi l'un des premiers correspondants de guerre américains. Sa disparition tragique, avec son époux et leur tout jeune fils, dans un naufrage au large de New York, a ajouté à sa légende. Par l'ampleur de son engagement littéraire, féministe et politique, Margaret Fuller demeure fondamentalement moderne. Cet essai inédit en français est exemplaire du rejet de toutes les formes d'oppression (notamment celle des noirs), de tradition, de convention, d'institution (telle que le mariage) et de limite à l'accomplissement de chacun. Brouillant les frontières de genre, Fuller insiste sur la nécessité de repenser profondément la structuration de l'organisation sociale en « deux sphères » – notion alors dominante – pour que les femmes puissent réaliser leur propre nature. Elle est animée de l'espoir que les hommes seraient à leur tour libérés et élevés par la libération des femmes. Mêlant idéalisme et activisme, ce texte montre avec force comment la quête d'une identité personnelle et l'urgence de la vie peuvent s'épanouir en une revendication à caractère universel. Traduction, annotation et postface de François Specq (1985 l), professeur à l'ENS de Lyon, qui a notamment publié dans la même collection « Versions françaises » *Les Forêts du Maine* de Henry D. Thoreau (2004)



et *De l'esclavage en Amérique* (2006), ouvrage rassemblant deux textes de Thoreau et Frederick Douglass. [Format 13,5 × 19, 116 pages, 13 €]

Notre partenariat avec l'Association Emmaüs se poursuit heureusement pour les conférences du cycle « La rue ? Parlons-en ! » et la publication des opuscules qui en sont issus.

Dans *Le Squat : problème social ou lieu d'émancipation ?*, Florence Bouillon, maître de conférences au département de Sociologie de Paris-VIII et membre du Centre Norbert Elias, livre le résultat d'une solide enquête ethnographique. Le squat – fait d'habiter sans contrat dans un logement ou un bâtiment vide – suscite la controverse. Certains s'en plaignent : il léserait les propriétaires, serait source d'insécurité, dévaloriserait un quartier – et constituerait à ce titre un véritable « problème social ». Selon d'autres, au contraire, c'est là un refuge pour les plus pauvres, voire un lieu d'émancipation : un espace de liberté et de solidarité. L'auteur expose et discute les arguments avancés, en les confrontant aux réalités de terrain : le squat fonctionne comme un miroir social. Il reflète à la fois les vulnérabilités et les résistances à l'œuvre dans la société contemporaine. À l'heure où il est question de pénaliser le squat, cette mise en débat est plus que jamais nécessaire. [Format 11 × 15, 96 pages, 6 €]



Claudia Girola, maître de conférences en anthropologie à Paris-VII, étudie depuis les années 1990 les pratiques identitaires des sans-abri, notamment leurs constructions narratives biographiques et leur mémoire collective. Dans *Vivre sans abri. De la mémoire des lieux à l'affirmation de soi*, elle souligne que le discours sur la pauvreté s'est focalisé depuis les années 1990 autour du terme d'« exclusion » pour désigner des personnes en situation de vulnérabilité socio-économique (le chômeur de longue durée, le jeune des cités, le RMIste, le SDF...). Mais cette vision empêche de rendre compte des passerelles de sociabilité quotidienne, parfois fragiles mais toujours existantes, entre les différents acteurs de la société. Elle a fini par former la représentation dominante d'un individu insaisissable, en errance physique et psychique, hors de tout lieu et de toute durée. Or, si ces conditions d'incertitude matérielle et symbolique constituent, certes, un événement traumatique, elles n'impliquent pas la rupture avec les repères fondateurs de l'existence. Au contraire, cette expérience extrême de vie peut conduire à un travail identitaire d'affirmation de soi, rendu possible par la maîtrise d'une temporalité et d'une spatialité toujours actives. [Format 11 × 15, 70 pages environ, 5 €]

Toutes les conférences du cycle sont enregistrées sur www.diffusion.ens.fr. Celle de Martin Olivera, anthropologue venu le 11 mai 2011 nous parler de l'insertion des Roms en lien avec le problème de la rue, sera publiée en octobre prochain.



Les 21^e et 22^e titres de la « collection du Cepremap » dirigée par Daniel Cohen (1973 s) traitent de questions bien d'actualité : la rémunération des patrons et la condition des musiciens confrontés au numérique.

Les excès récemment observés dans le niveau de salaire de certains grands patrons suggèrent l'existence, au sein des entreprises, de dysfonctionnements importants dans les politiques de rémunération. L'opuscule *Comment faut-il payer les patrons ?* a un double objectif. Il analyse tout d'abord les contrats dont bénéficient les dirigeants d'entreprise et propose des changements pour que ces rémunérations soient plus directement liées à leurs performances et à leur action. Il étudie ensuite le fonctionnement des organes de décision qui attribuent ces contrats – les conseils d'administration. Comment modifier la composition et le fonctionnement des CA pour qu'ils soient plus indépendants vis-à-vis des PDG et que les contrats de rémunération octroyés aient les effets souhaités ? Frédéric Palomino, spécialiste de finance, est professeur affilié à l'Edhec et consultant en économie chez Lecg. [Format 14 × 18, 74 pages, 7 €]



Dans *Portrait des musiciens à l'heure du numérique*, Maya Bacache-Beauvallet (1993 I, Télécom ParisTech), Marc Bourreau (professeur d'économie à Télécom ParisTech et membre du Laboratoire d'économie industrielle du Crest) et François Moreau (Cnam) dessinent le nouvel environnement dans lequel évoluent les artistes musiciens et décrit leur condition à l'heure du numérique. Parallèlement au développement de la consommation gratuite de musique sur Internet, les ventes de musique enregistrée se sont effondrées depuis 2003. Pourtant, durant la même période, les revenus des musiciens n'ont pas baissé. Les auteurs exploitent ici les résultats d'une enquête menée auprès des artistes de l'Adami, la société civile pour l'Administration des droits des artistes et musiciens-interprètes, pour examiner la perception qu'ont les musiciens eux-mêmes des récentes transformations de leur métier. Il en ressort qu'ils sont loin d'avoir saisi de manière uniforme toutes les opportunités offertes par le numérique, ni été exposés de manière homogène aux risques présentés par cette innovation. [Format 14 × 18, 96 pages, 7 €]

Dirigée par trois jeunes chercheurs, Clément Fabbri (Espci ParisTech), Florent Meyniel (Ulm 2006 s) et Thomas Tari (Université Paris-Est), la nouvelle collection « Sciences durables » rassemblera, en partenariat avec l'Ifris et au rythme de trois titres par an, de petits livres d'intervention écrits par de jeunes universitaires talentueux et préfacés par des personnalités reconnues dans le domaine concerné. Le comité scientifique de la collection comprend à ce jour : Bernard Hubert, écologue, président d'Agropolis International ; Pierre-Benoît Joly, sociologue et économiste,



directeur de l'Ifris ; Claude Kergomard, géographe, directeur du département de Géographie (ENS) et codirecteur du Ceres ; Jean-François Le Galliard (1996 s), biologiste et écologue, directeur du Cereep (ENS) ; Hervé Le Treut (1976 s), climatologue, membre du Giec et de l'Académie des Sciences ; Florence Weber (1974 L), sociologue, directrice du département de Sciences sociales (ENS).

Quelle gouvernance internationale mettre en place pour la gestion des forêts ? Comment transposer le développement durable dans le champ forestier ? Dans *Pour une gestion durable des forêts*, texte préfacé par Franz Schmithüsen, Pascal Tozzi, maître de conférences en science politique à Bordeaux-III, ouvre la réflexion en prenant en compte les incertitudes, les jeux de pouvoir et les processus souvent conflictuels qui entourent les grandes problématiques de la préservation et de



la conservation des forêts. Loin des discours moralisants et simplificateurs, des stratégies de captation et des modulations idéologiques dont le développement durable fait l'objet, il veut, par le biais du terrain forestier, replacer l'action environnementale internationale dans toute sa complexité. [Format 14 × 18, 72 pages, 7 €]

Marées noires et algues vertes, disparition de zones naturelles remarquables et extinction d'espèces protégées : le dommage écologique constitue le symptôme le plus visible des conséquences de nos modes de vie et de nos excès sur l'environnement. Scientifiquement constaté, socialement ressenti, il reste encore difficilement réparable sur le plan juridique. Ce qui appelle à une évolution du droit en vigueur. Olivier Fuchs, docteur en droit et magistrat au tribunal administratif de Montreuil, propose dans *Le Dommage écologique* une définition juridique opérationnelle de la notion de dommage écologique. Il analyse l'essor progressif de la responsabilité des pollueurs, conforté par l'apparition de nouveaux gisements d'obligations de réparation, et examine les défis qui restent à relever. Il plaide en définitive pour une adaptation raisonnée du droit de la responsabilité, afin de permettre la mise en œuvre effective d'une responsabilité pour dommage écologique. Le livre est préfacé par Christian Huglo. [Format 14 × 18, 64 pages, 7 €]

Comment préserver les ressources naturelles ? Telle est la question posée par l'opuscule de Jérôme Ballet, enseignant-chercheur à l'université de Versailles-St-Quentin-en-Yvelines et membre du Cemotev, et par ses trois co-auteurs. La gestion participative des ressources naturelles a été imposée aux pays en développement par les bailleurs de fonds internationaux dans les années 1990. Cette nouvelle modalité de gestion des ressources se construit en théorie avec l'appui des populations locales pour leur propre bénéfice. Dans la réalité, elle tend plutôt à s'imposer à elles. Elle les détourne de l'accès à des ressources sanctuarisées. Elle favorise globalement la captation de rente par l'État et certaines ONG de conservation. Les projets de gestion participative



des ressources naturelles se révèlent alors souvent inadaptés pour les populations. Ils renforcent les inégalités sociales au niveau local et ne parviennent pas à réduire de manière substantielle la dégradation des ressources naturelles. Un tel constat plaide donc pour une reconfiguration de cette gestion sur la base d'une véritable démocratie participative et pour le développement de processus longs permettant un apprentissage collectif réel. Une préface de Bernard Hubert souligne la pertinence de cette analyse. [Format 14 × 18, 64 pages, 7 €]

Lire pour le passé et l'avenir

« Pendant ce temps, nombreux sont ceux qui croient – et des hommes eux-mêmes ont exprimé cette opinion – que le temps est venu qu'Eurydice appelle son Orphée, plutôt qu'Orphée son Eurydice, que l'idée de l'homme, si imparfaitement réalisée, l'a cependant été bien plus que l'idée de la femme, et que rien ne contribuera mieux à la réforme des fils de notre époque qu'une amélioration de la condition de ses filles. »

Margaret Fuller, *Des femmes en Amérique* (1843),
trad. fr. Paris, Rue d'Ulm, 2011, p. 13.

Une citation pour toutes les femmes, en écho à la journée annuelle qui leur est dédiée, et pour tous les hommes que nous aimons !



Pour tous renseignements :

Éditions Rue d'Ulm (Presses de l'École normale supérieure) – 45 rue d'Ulm – 75005 Paris

Téléphone : 01 44 32 36 85 (matin) / 36 86 (après-midi) pour le comptoir de vente – 01 44 32 36 80 / 36 83 pour les éditions

Le comptoir de vente est ouvert tous les jours de 13 h à 16 h 30, dans le hall d'accueil du Nouvel Immeuble Rataud (ENS 45, rue d'Ulm).

Télécopie : 01 44 32 36 82 – Courriel : ulm-editions@ens.fr

www.presses.ens.fr (recherche dans le catalogue / commande en ligne)

Envoi du catalogue papier 2011-2012 sur demande.

Remise accordée aux élèves, archicubes, amis, personnels de l'ENS :

5 % sur les nouveautés et 30 % sur le fonds.

Service de presse : Catherine Dufayet Communication – Téléphone : 01 43 59 05 05

– Courriel : bbeaudenon@wanadoo.fr

Diffusion et distribution en librairie : Les Belles Lettres.

ULMI & ORBI

L'association Frateli, *Françoise Brissard*
De talENS à PESU, *Françoise Brissard*
Le bicentenaire de l'École de Pise, *Martine Bismut*
Des norm...italiens, *Martine Bismut*



LE PARRAINAGE D'ÉTUDIANTS SE DÉVELOPPE

Depuis plusieurs années, et la création de Talens par Claire Scotton, les élèves de l'École se sont engagés dans le tutorat de lycéens issus de milieux modestes. Une jeune association, Frateli, qui compte plusieurs normaliens dans ses rangs (dont Vincent Stanek, dans son conseil d'administration), prolonge aujourd'hui ce type d'action, en proposant à de jeunes actifs diplômés d'une grande école de parrainer un étudiant à haut potentiel issu de milieu modeste. Il s'agit de l'accompagner pendant toutes ses études supérieures, jusqu'à l'insertion professionnelle.

Chaque parrainage est formé de manière à ce que le parcours du parrain corresponde à l'aspiration du filleul. Une charte et un guide encadrent l'accompagnement des parrains ; de nombreux événements et occasions de rencontres sont également proposés à chaque binôme parrain/filleul.

À ce jour, douze anciens élèves de la rue d'Ulm ont rejoint les six cent cinquante parrains Frateli : chaque année, de nouveaux parrains sont attendus pour participer à l'aventure. Si vous êtes tentés, rendez-vous sur www.frateli.org pour mieux connaître l'organisation et disposer des informations nécessaires.

Françoise Brissard (1967 L)

DE TALENS À PESU, L'ENS S'ENGAGE POUR L'ÉGALITÉ DANS LE SYSTÈME ÉDUCATIF

Depuis 2006, l'a-Ulm accompagne le développement et les réflexions menées par l'association talENS (anciennement, « Entrer en prépa, entrer à l'ENS, c'est possible »). Afin de renforcer et de pérenniser l'engagement de l'École dans les problématiques d'égalité des chances, l'action talENS a été reprise par l'École qui l'a intégrée au sein d'un nouveau pôle intitulé PESU, « Programmes pour l'égalité scolaire et universitaire », créé en mars 2010.

L'ENS s'est institutionnellement engagée dans les réflexions et l'action liées à l'égalité au sein du système éducatif français par la création de PESU, qui a vocation à piloter et évaluer des dispositifs participant à la réduction des inégalités de réussite



scolaire, dans l'enseignement secondaire et/ou supérieur. En tant qu'établissement formant de futurs enseignants et chercheurs, l'École est particulièrement attentive aux enjeux liés à l'éducation des jeunes et a choisi de mettre en place des dispositifs évaluables pour questionner l'existant tout en justifiant l'utilisation des fonds dédiés.

Les missions de ce pôle sont suffisamment larges pour lui permettre de développer des programmes en autonomie, comme talENS, ou de soutenir des initiatives extérieures qui entrent dans son champ d'action. Dans la continuité des réflexions menées sur l'avenir de l'École et son accessibilité, l'activité de PESU permet également de diffuser les spécificités et valeurs de l'École pour mieux la faire connaître auprès d'un public élargi.

Actuellement, PESU gère en autonomie le programme talENS dont l'activité n'a pas été modifiée par rapport au projet de l'ancienne association du même nom. Le cœur de ce programme reste du tutorat réalisé par des élèves et étudiants bénévoles pour aider des lycéens à entrer et à réussir dans l'enseignement supérieur.

Sa reprise par PESU a permis au projet de gagner en moyens d'action puisque c'est désormais l'ENS qui accueille les élèves pendant le campus du mois d'août¹, et qui prend en charge toute l'organisation logistique hebdomadaire du programme. Les cours de tutorat sont complétés par des séances de théâtre d'improvisation et par un suivi pour aider les élèves à mieux connaître leurs envies et qualités dans la perspective des choix d'orientation à faire en terminale.





TalENS touche aujourd'hui deux cent dix élèves scolarisés dans douze lycées généraux d'Île-de-France (académies de Créteil, Paris et Versailles). Une telle extension était nécessaire pour conduire une évaluation rigoureuse de ce programme, réalisée dans le cadre de la thèse de Son Thierry Ly.

Trois lycées de régions (Louis-Lapicque à Épinal, Champollion à Figeac et Joliot-Curie à Sète) participent toujours à ce programme qui est alors adapté pour être réalisé par visioconférence. Par la suite, ils seront intégrés dans le programme « Perspectives ».

Même si la reprise de talENS a constitué pour l'instant le principal chantier de PESU, le pôle apporte son soutien à des initiatives extérieures à l'ENS en accord avec les missions qui lui ont été confiées.

L'Internat d'excellence de Coubertin, situé rue Lhomond : celui-ci accueille des jeunes filles boursières en classes préparatoires dans des lycées parisiens. Grâce au cadre de vie et au suivi personnalisé offert par l'internat, les jeunes filles peuvent se concentrer sur les exigences de leur filière.

Ayant mesuré, grâce à talENS, la nécessité pour les élèves de pouvoir travailler le week-end dans un lieu adapté, PESU finance l'acquisition de livres pour enrichir la bibliothèque de cet internat, ainsi que les vacations d'étudiants de l'École nécessaires à l'ouverture de cette bibliothèque le dimanche. Deux tuteurs de talENS ont également été détachés pour assurer du tutorat hebdomadaire dans cette structure.

L'action de PESU vers cet internat est également soutenue par le service « communication » qui sélectionne chaque mois dans l'agenda les manifestations susceptibles d'intéresser les étudiantes et les y invite.

Handivalides est une campagne de sensibilisation de l'enseignement supérieur au handicap organisée par l'association *Starting block*. L'ENS va y participer pour la première fois le 19 mai 2011.

De nouveaux projets sont en train de naître : la création d'un fonds d'aide sociale pour les étudiants admis à préparer le diplôme de l'École et, selon les besoins, les élèves de la sélection internationale, ainsi qu'un nouveau programme, « Perspectives », destiné à des lycées de zones rurales ou des Dom/Tom.

L'ENS a su se faire connaître par son action en faveur de lycées situés dans de petites villes de régions, en dehors de la zone francilienne, grâce à son tutorat par visioconférence. Ces lycées, éloignés des grandes villes, scolarisent des élèves qui ne bénéficient pas de l'activité culturelle des centres urbains/métropoles et qui imaginent rarement avoir le potentiel pour réussir les études prestigieuses proposées dans les grands établissements de centre-ville.

« Perspectives » consiste donc à proposer à ces élèves de première un cursus de formation en un an et demi destiné à améliorer leur bagage de culture générale autour



d'une thématique précise, avec une validation sous forme d'examen oral au milieu de l'année de terminale. Pour toucher davantage d'établissements avec une ressource en tuteurs limitée, PESU a choisi de construire un programme s'appuyant sur d'autres ressources humaines, à savoir des professeurs des lycées sources, des chercheurs qui réaliseront des conférences par visioconférence et des étudiants en master/doctorat qui seront chargés de développer un lien de proximité avec les élèves comme c'est le cas pour le tutorat. Le choix pourrait être donné aux élèves entre un programme de culture littéraire et un programme de culture scientifique. À trois reprises les élèves viendront en campus à Paris pour travailler ensemble sur l'acquisition des grands concepts méthodologiques.

Contact : pesu@ens.fr ou 01 44 32 28 85

Françoise Brissard (1967 L)

Note

1. Cf. *L'Archicube* n° 9, décembre 2010, p. 212.

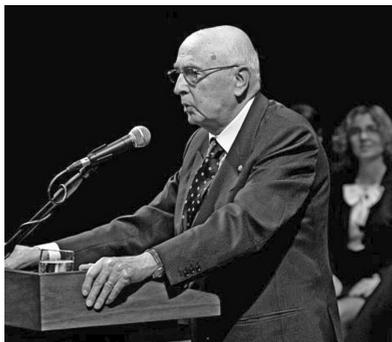
18 OCTOBRE 2010 : LA SCUOLA NORMALE SUPERIORE DI PISA FÊTE SON BICENTENAIRE

Le 18 octobre 1810, Napoléon signait de sa main le décret instituant l'Académie de Pise : « Il sera créé vingt-cinq bourses dans le pensionnat académique à la charge du Trésor public. L'objet de ces bourses sera de former une succursale de l'École normale, pour les pays où l'usage public de la langue italienne est autorisé par nos décrets impériaux ; une partie de ces élèves pourra être appelée par le grand-maître à l'École normale de Paris. »

Le 18 octobre 2010, deux cents ans jour pour jour après la signature du décret impérial, la Scuola normale superiore di Pisa a fêté en grande pompe cet événement.



Fabio Beltram



Giorgio Napolitano



Salvatore Settis



Salvatore Settis, Fabio Beltram et Giorgio Napolitano.



La remise des diplômes.

La cérémonie, précédée par le vernissage d'une exposition sur l'histoire de la Scuola depuis ses origines, s'est tenue au théâtre Verdi de Pise, en présence de Giorgio Napolitano, président de la République italienne. Elle a marqué le passage de pouvoirs de Salvatore Settis, historien d'art, directeur de la Scuola normale depuis 1999, à Fabio Beltram, physicien et nouveau directeur élu.

Les écoles normales supérieures françaises étaient représentées par Étienne Guyon, ancien directeur de l'École normale supérieure de Paris, Olivier Faron, directeur de l'École normale supérieure de Lyon et Jean-Yves Mérindol, directeur de l'École normale supérieure de Cachan.

Un colloque s'est tenu l'après-midi du 18 octobre, intitulé : « Le futur d'une tradition : formation d'excellence dans l'Europe contemporaine ».

Martine Bismut (1976 L)
Représentante de l'ENS en Italie

DES NORM...ITALIENS

En 2009-2010, j'ai accueilli environ trente-cinq élèves en Italie, étudiants ou jeunes archicubes de l'École. Leurs rapports constituent un témoignage important de leur expérience italienne, à Pise – à la *Scuola normale superiore* ou à la *Scuola superiore Sant'Anna* – ou à Bologne – au *Collegio superiore*. Ils démontrent avec force que le « Voyage en Italie » n'a rien perdu de sa magie. Il ne s'agit pas, bien au contraire, d'une escapade touristique mais d'un vrai séjour d'études, mûri et préparé, par des élèves ou anciens élèves, littéraires ou scientifiques, qui savent ou croient savoir, avant leur départ, ce qu'ils viennent chercher. C'est sur la qualité de leur projet qu'ils sont sélectionnés et orientés.

L'Italie n'est pas seulement un sujet de recherche. Sans quoi, que viendraient y faire des mathématiciens ou des physiciens ? Elle apporte une tradition d'études et de pensée



différente, une culture historique, des laboratoires. Les normaliens qui, à Pise ou à Bologne, sont accueillis par une institution jumelle, semblent comme galvanisés. Deux jours après leur arrivée, je les reçois dans mon bureau et chacun d'eux me fait redécouvrir avec des yeux neufs un pan d'Italie. On aurait aimé publier tous ces comptes rendus. Voici quelques extraits de ces textes qui constituent non seulement un rapport d'activités, mais aussi un mode d'emploi.

Ce sont les élèves qui font nos Écoles, françaises ou italiennes, ce sont eux qui animent les échanges et souvent instaurent les premiers rapports de recherche. Qu'ils soient ici remerciés pour leur enthousiasme, pour leur fraîcheur et pour la qualité de leur travail. C'est maintenant au tour des élèves de raconter leur séjour.

Martine Bismut (1976 L)
Représentante de l'ENS en Italie



Vue depuis la fenêtre de la bibliothèque de la Scuola normale supérieure.

Un système « à l'italienne »

Le cursus scientifique de la Scuola normale superiore est proche du cursus d'un littéraire à l'ENS ou de l'ancien mode de fonctionnement scientifique : les élèves suivent des cours à l'université au même titre que les étudiants, mais doivent aussi en valider



un certain nombre qui sont spécifiques à la Scuola. Personnellement, étant en congé sans traitement, je n'ai pas assisté à tous les cours de l'université et me suis plutôt concentré sur les enseignements en interne. Ainsi, d'octobre à décembre, j'ai suivi le cours de « Physique des solides » de G. Grosso et celui de « Physique théorique I » d'E. Vicari, dans le cursus « M1 physique de la matière condensée » à l'université, tous les deux excellents. L'organisation des cours est assez différente de celle de Paris : alors qu'on a l'habitude d'une séance de 4 heures hebdomadaire (2 heures de cours + 2 heures de travaux dirigés), à Pise, il faut s'attendre à 5 ou 6 heures de cours par semaine avec quelques exercices intégrés de temps à autre, répartis en séances d'une ou deux heures. J'ai aussi suivi les cours d'italien pour étudiants Érasmus à l'université car nous avons à Pise le statut de boursiers.

Au départ, on est surpris par le peu de structure apparente des cours. Alors que dans la patrie de Descartes s'impose une organisation très cartésienne (avec des titres numérotés I. A/ 1), a) etc.), en Italie, on préfère donner une sorte de fluidité au sujet traité, en se contentant, dans le meilleur des cas, d'énoncer le thème en début de séance.

Une autre remarque concerne le système très particulier de la notation à l'italienne. Avec des notes sur 30, les élèves de la Scuola normale superiore sont tenus d'avoir au moins une moyenne de 27 aux cours de l'université, 28, 29 et 30 étant assez courants, et la plupart du temps les notes s'échelonnent entre 24 et 30 (sur 30)... Rien à voir avec le système français où un 13/20 est une bonne note ! De plus, les Italiens privilégient les examens oraux. Même dans le cas d'une classe assez conséquente (45 élèves), l'éventuelle *prova scritta* ne constitue qu'un préambule au vrai examen oral qui peut varier entre quarante minutes et une heure. Ce système rend du coup caduc l'esprit de classements « à la française ».

La physique

Regroupant des élèves de troisième année jusqu'au doctorat, les cours à la Scuola normale sont eux aussi très intéressants. J'ai suivi le cours d'« Optique quantique » de Giovannetti, celui sur le « Système quantique multicorps » de R. Fazio et M. Polini, le cours de « Physique des semi-conducteurs » de F. Beltram et celui d'« Information quantique » de R. Fazio. Tous étaient d'un bon niveau, globalement accessible à un physicien sortant de L3 à l'ENS.

Les promotions de la Scuola sont très réduites (trente-cinq scientifiques et trente littéraires toutes matières confondues par année), et les cours ont lieu en petit effectif : entre cinq et quinze personnes.

Avec l'accord de F. Beltram, directeur du NEST et alors vice-président de la Scuola normale superiore, j'ai entamé quelques travaux de physique de la matière condensée, dans l'équipe du professeur Fazio, avec Marco Polini, qui ont débouché sur une publi-



cation (voire deux dans les mois à venir). Mes deux sujets ont porté sur l'étude d'une modulation de la vitesse des électrons « relativistes » se déplaçant dans le graphène, puis celle de l'évolution du temps de relaxation associé au *spin drag* près d'une phase ferromagnétique. L'équipe du professeur Fazio est à la fois très efficace, au niveau des publications, et très sympathique et accueillante.

Arnaud Raoux (2008 s), département de Physique
Séjour du 1^{er} octobre 2009 au 27 mars 2010

L'histoire ancienne à Pise

Cette année a marqué pour moi une transition puisque, après une agrégation de lettres classiques et une première spécialisation (en master) sur l'histoire de la République romaine archaïque et moyenne, j'ai monté un projet de thèse dans un domaine historique différent, celui du droit romain dans la patristique africaine à la fin de l'antiquité romaine.

La première partie de mon séjour a correspondu à l'achèvement de mon projet doctoral (période concernée : la fin de l'Empire romain), la seconde partie, à l'élaboration de mon master 2 sur les traditions historiques des aristocrates romains sous la République. Dans les deux cas, j'ai pu compter sur la bibliothèque, exceptionnellement riche, d'autant que j'avais regardé à l'avance quels livres je comptais consulter une fois à Pise. La richesse de la bibliothèque de la Scuola ne m'a pas laissé le temps de fréquenter celle de l'université, alors même que j'avais prévu de le faire. [...]

Véronique Godin (2006 I), département
des Sciences de l'Antiquité, quatrième année
Séjour en mars 2010

L'expérience bienfaitrice du séjour à l'étranger

*Quand la tour de Pise penche vers la droite, c'est qu'il va pleuvoir.
Quand elle penche vers la gauche, c'est que vous arrivez par l'autre bout de la rue.*

François Cavanna

Il est un peu plus de treize heures, je viens d'atterrir à Pise. Il fait beau et doux. Arrivé à la gare je sors mon plan... direction le collegio Timpano. J'ai besoin de marcher, ne suis pas particulièrement chargé et décide donc de traverser la ville jusqu'aux rives de l'Arno où se trouve ma future chambre. La ville est calme, détendue et vivante en même temps. Je découvrirai bientôt qu'elle est extrêmement animée et conviviale. En seulement un quart d'heure, me voilà arrivé. Je suis chaleureusement accueilli,



remplis les quelques papiers nécessaires et retire mes codes (permettant d'accéder à la *mensa*, la cantine, dans l'attente de notre carte multifonction).

Je pars alors en quête de ma chambre. L'état des chambres à Ulm me fait me méfier des internats... Je loge dans une annexe du Timpano qu'on appelle le Timpanino, un charmant petit pavillon, très calme, et qui ne donne pas sur le fleuve, ce qui limite considérablement les piqûres de moustique, même si toutes les chambres sont équipées de moustiquaires (un peu anciennes tout de même). Pour y accéder, on traverse un charmant jardin intérieur. Avec ses murs blanchis à la chaux et ses portes en bois sombre, le Timpanino a des allures de retraite monastique... Me couper du monde, c'est exactement ce dont j'avais besoin. La chambre est spacieuse, simple et bien éclairée. Le lit est confortable, on a changé les draps pour mon arrivée et mis des serviettes propres dans la salle de bain. C'est parfait.

Il est environ quinze heures quand je décide d'aller faire un tour jusqu'à la *torre pendente*... Le ciel s'est couvert depuis mon arrivée, je prends mon parapluie au cas où. Je sors, le printemps, la Toscane, la ville s'offrent enfin à moi quand, soudain, coup de tonnerre et déluge ! Je découvre la tour de Pise sous des trombes d'eau ! Au moins il n'y a personne pour me gâcher la vue... Et quelle vue ! Même sous la pluie le lieu reste très impressionnant... Je n'en dirai rien pour ne pas gâcher le plaisir des futurs voyageurs. Néanmoins, je repense à François Cavanna en cet instant et constate clairement que la tour de Pise penche vers la droite... Il pleuvra toute la première semaine de mon séjour, mais les trois dernières me réserveront un temps magnifique à deux ou trois journées près.

[...]

Ce séjour fut pour moi salutaire à tous les niveaux. Pour des raisons que je n'exposerai pas ici, j'avais personnellement besoin de me couper du monde assez longtemps, sans cela, je n'aurais pas fini l'année, j'en suis sûr. Cela m'a fait énormément de bien et permis de tisser des amitiés qui ne sont pas mortes avec mon départ.

Pour mes recherches, il me fallait consulter à Pise un certain nombre d'ouvrages qui ne figuraient pas dans les catalogues des bibliothèques parisiennes. Il faut d'ailleurs souligner combien la bibliothèque de la Scuola normale superiore est extraordinaire ! C'est un lieu calme et beau où les livres débordent des étagères. On travaille, très efficacement, sur de grandes tables en bois massif, car la bibliothèque reste ouverte beaucoup plus longtemps qu'à Ulm (9 h-23 h 45). Il est très simple et très rapide d'y trouver un document.

[...]

J'encourage ceux qui hésiteraient encore à aller séjourner quelque temps à la Scuola normale superiore, et la Direction des relations internationales à développer plus encore cet échange très enrichissant sur tous les plans car il est rare d'être aussi



bien accueilli dans un établissement supérieur étranger avec autant de disponibilité de la part des professeurs et de gentillesse de la part de tous, de la femme de ménage qui vient laver votre chambre deux fois par semaine à la direction de l'École, en passant par Martine Bismut qui fait toujours plus que son possible pour notre confort !

Aurélien Pulice (2008 I), département
des Sciences de l'Antiquité, deuxième année
Séjour en mars 2010

Les mathématiques

Sauf erreur de ma part, il y a finalement assez peu d'élèves du département de Mathématiques qui demandent à bénéficier de l'accord entre l'ENS et la Scuola normale superiore. Compte tenu de l'incroyable facilité avec laquelle il est possible d'aller et de rester à Pise, je trouve cela extrêmement dommage.

En effet, il y a là-bas de très bonnes et très actives équipes de recherche en mathématiques, réparties entre la Scuola et l'université de Pise, et qui travaillent notamment dans le domaine du calcul des variations, de la théorie géométrique de la mesure et celui du transport optimal. D'importants colloques ont lieu régulièrement, qui voient défiler les plus grands noms dans leur domaine. En octobre 2010, j'ai d'ailleurs eu l'occasion de retourner à Pise pour une série de conférences sur le transport optimal, où sont intervenus, entre autres, Y. Brenier et W. Gangbo.

Pour se faire une idée de l'activité de la communauté mathématique pisane, on pourra consulter le site du groupe de recherche en calcul des variations et théorie géométrique de la mesure (CVGMT), qui, en plus d'un calendrier des prochains événements, rassemble presque tous les articles écrits dans ce domaine : cvgmt.sns.it.

Mais il n'y a pas que les mathématiques à Pise. Cette ville étudiante, très animée, reste de taille humaine et se parcourt seulement à pied. Il est facile et peu onéreux de voyager dans toute la Toscane. Et la Scuola propose des concerts de musique classique de grande qualité.

Nicolas Bonnotte (2007 s),
département de Mathématiques, troisième année
Séjour de février à juin 2010

Platon, la Renaissance italienne et l'art

Élève en troisième année au département de Philosophie de l'École, j'ai eu la grande chance de partir trois semaines à Pise au mois de janvier 2011. Ma décision de partir en Italie était avant tout motivée par mon sujet de recherches de M2 qui portait sur la théorie platonicienne de l'amour et sa lecture à la Renaissance, principalement



italienne. Mon bref séjour dans la Toscane médicéenne a été très fructueux à cet égard. [...]

J'ai eu beaucoup de temps pour travailler, seule, à la bibliothèque de la Scuola. La bibliothèque est très bien fournie et c'est un lieu très agréable et calme pour travailler. Les ouvrages de philosophie classique sont en langue italienne. Puisque ce sont des ouvrages déjà connus de nous, cela permet d'améliorer assez rapidement sa lecture de l'italien, mais aussi de s'initier au langage proprement philosophique de cette langue.

La bibliothèque dispose aussi d'un fonds, qui m'a semblé considérable, de revues philosophiques canoniques (*Revue de métaphysique et de morale*, *Diogène*...). Outre les ouvrages connus, j'ai découvert quelques études, forcément plus nombreuses en Italie, sur le néoplatonisme de la Renaissance et notamment sur Marsile Ficin, auteur crucial pour mon sujet et assez peu étudié en France ; mon séjour en Italie a donc aussi été utile pour la simple raison que j'ai pu acquérir des livres de littérature secondaire extrêmement intéressants, que je n'aurais pas pu me procurer en France.

Cependant, compte tenu de la nature de mon sujet, le bénéfice intellectuel de mon séjour n'a pas été strictement « académique ». La lecture et l'interprétation de la théorie platonicienne de l'amour ont irrigué tout le courant médicéen, philosophes et intellectuels certes, mais aussi artistes de la Renaissance. En ce sens, j'ai eu le grand privilège de prendre comme objet de mon travail et de mes recherches les plus belles représentations artistiques de la Renaissance, ce qui donne sans doute aussi la bonne conscience de justifier le tourisme par le travail.

Elena Partene (2008 I),
département de Philosophie, troisième année
Séjour en janvier 2011

Giovanni Gentile et Benedetto Croce

J'ai demandé à passer un mois à Pise parce que, dans le cadre de mon travail de recherche portant sur les rapports entre la philosophie et l'existence, je souhaitais travailler sur deux philosophes italiens : Giovanni Gentile et Benedetto Croce. Partir en Italie me permettait d'avoir accès à des documents uniques (correspondance entre Gentile et Croce, par exemple) et, surtout, de progresser rapidement en italien, ce qui était indispensable pour lire ces auteurs « dans le texte ».

[...]

Pendant mon séjour, j'ai suivi deux cours à la Scuola Sant'Anna : celui de Barbara Henry (« Crises : promesses théoriques et implications politiques pour l'époque contemporaine ») qui m'a un peu déçue (notamment parce qu'étant destiné à des doctorants étrangers, il était dispensé en anglais), et celui d'Anna Loretoni



(« Pauvreté et modèles de développement ») que j'ai trouvé vraiment intéressant, et qui m'a permis de connaître un peu mieux la pensée économique contemporaine (Amartya Sen, Isaiah Berlin, Martha Nussbaum).

[...]

Le cours du professeur Del Punta (histoire de la philosophie médiévale) était en réalité un atelier de traduction d'Aristote et de ses commentateurs médiévaux, ce qui exigeait une parfaite connaissance du grec et du latin. Je le conseille vivement à des étudiants de lettres classiques : les conditions de travail sont excellentes (il n'y avait que deux étudiantes au cours, ce qui permettait à M. Del Punta de reprendre avec précision leurs propositions de traduction) et le travail qui y est fait est extrêmement scrupuleux.

Mona Gérardin-Laverge (2008 I),
département de Philosophie, deuxième année
Séjour en mars 2010



La Scuola superiore Sant'Anna.



Bologne : un séjour au Collegio superiore

Vie pratique

Préparer sa venue

Deux possibilités pour venir : l'avion et le train.

Ryanair dessert Bologne, à raison d'un vol par jour, ce qui est sans nul doute le plus avantageux pour les budgets serrés (tarif de base d'une quarantaine d'euros avec les taxes). Attention tout de même, les avions partent de Beauvais (comptez 14 euros et une heure de plus pour la navette qui vous y emmène depuis la porte Maillot), et les bagages de soute sont surtaxés. Les compagnies classiques (Air France, Allitalia) permettent également d'aller à Bologne depuis Orly ou Roissy, mais les prix sont tout différents (compter une centaine d'euros le voyage aller).

Certains préféreront donc le train de nuit. Au départ de la gare de Bercy, le train, qui part vers 19 heures, va jusqu'à Rome et passe donc très tôt à Bologne (vers les 6 heures du matin), mais si l'on s'y prend longtemps à l'avance et si l'on est chanceux (les offres promotionnelles obéissent à une logique obscure), on peut s'en tirer pour un prix défiant toute concurrence.

L'accueil de la résidence est ouvert 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. On peut donc arriver quand on veut y compris tard ou le dimanche.





La résidence

La résidence universitaire n'est pas très bien située dans Bologne. Dans une sorte de banlieue industrielle, on l'atteint par une route nationale très fréquentée, bordée de concessionnaires automobiles. Elle est en revanche immédiatement voisine d'un hypermarché où l'on trouve tous les magasins possibles, ce qui est pratique pour faire ses courses.

Les chambres sont grandes et constituent des quasi-deux pièces avec un grand salon-cuisine, une grande salle de bain et une chambre.

On partage la chambre avec un colocataire, souvent italien. La disposition des lieux – les lits sont très proches – peut rendre la promiscuité pénible, même quand – et c'est toujours le cas – le colocataire est très sympathique.

Le partage des chambres permet une voie d'entrée assez facile dans la vie du Collegio. Dîners d'étage, fêtes de diplômés et très nombreuses réunions de l'Assemblée des élèves rythment la vie de l'établissement.

Les cours

L'offre de cours est relativement limitée dans le Collegio même. Tous les cours ont lieu le soir, en complément pour les étudiants de leurs études à l'université. Il s'agit en général des séminaires des enseignants du Collegio. Tous les cours ont lieu en anglais. L'Istituto di studi avanzati, qui a son siège dans le même bâtiment que le Collegio, propose, lui, des conférences ponctuelles, également en anglais.

Travailler et chercher à Bologne

Bibliothèques

Les bibliothèques de Bologne présentent un fonds documentaire extrêmement riche, dont le principal défaut (qui en fait aussi le charme) est d'être complètement éclaté. Certes, la bibliothèque universitaire possède un grand nombre d'ouvrages, mais les conditions de consultation et les limitations du nombre d'emprunts rendent nécessaire de compléter ses recherches dans d'autres bibliothèques. Sauf contre-indication, l'accès est libre pour les étudiants, et l'emprunt possible muni d'une attestation du directeur du Collegio superiore, à demander en arrivant.

Biblioteca del dipartimento di Matematica

Grande bibliothèque, un peu bruyante et un peu excentrée. Le fonds est riche pour les mathématiques et comporte également quelques ouvrages intéressants d'histoire des mathématiques.



Biblioteca del dipartimento di Filosofia

Petite bibliothèque au premier étage du bâtiment universitaire réservé à la philosophie. Les ouvrages en libre accès sont peu nombreux mais le fonds est riche, en philosophie mais aussi en histoire des sciences. Attention, les horaires d'ouverture sont sujets à des modifications inopinées.

Biblioteca comunale dell'Archiginnasio

De loin la plus charmante des bibliothèques, installée dans le palais de l'Archiginnasio, à côté de l'amphithéâtre d'anatomie, le plus ancien témoignage de l'enseignement universitaire à Bologne qu'il ne faut pas manquer de visiter en faisant une pause.

Biblioteca universitaria

La plus riche des bibliothèques de Bologne, qui souffre d'un mode de fonctionnement un peu contraignant : horaires d'ouvertures très restreints et parcours du combattant pour y accéder. Mais on peut y emprunter les ouvrages d'un fonds extrêmement riche.

Biblioteca Sala Borsa

C'est la bibliothèque communale de Bologne. Mais elle possède un fonds documentaire très riche, qui comprend des vidéos et des disques, le tout ouvert à l'emprunt. De plus, située dans un magnifique palais de la Piazza maggiore, elle vaut qu'on s'y arrête, et c'est un lieu très agréable pour travailler sur ses propres ouvrages.

Biblioteca del museo del Risorgimento

Toute petite bibliothèque (huit places) très spécialisée. On n'y trouve pas tout, mais certains livres ne sont qu'ici, et les bibliothécaires sont particulièrement disponibles.

Tourisme

Bologne est une ville un peu méconnue des touristes français, et qui gagne à être explorée dans la durée. Certes, vous ne pourrez pas manquer, dès votre arrivée, la Piazza maggiore, avec ses palais, sa statue de Neptune et son église à la façade inachevée dédiée à San Petronio, le patron de la ville, ni les deux tours, dont l'une décapitée, et plus penchée encore que celle de Pise. Mais le centre gagne à être fréquenté au quotidien, on y découvre sans cesse du nouveau. Côté musées, la Pinacothèque présente quelques œuvres majeures de primitifs italiens, et jusqu'à la fin de la Renaissance. Pour le reste, les historiens des sciences découvriront avec curiosité le museo delle Scienza, conçu au XIX^e siècle et resté tel quel, qui est une riche source de compréhension de la vulgarisation scientifique à cette époque.



Restaurants

Temple de la gastronomie italienne, Bologne vaut qu'on y mange au moins quelquefois de la cuisine locale. Pour les plus petits budgets, les traiteurs offrent des vitrines appétissantes et des produits de qualité qui peuvent remplacer le restaurant. Mais pour tester la gastronomie bolonaise, je vous recommande deux adresses testées et approuvées :

- La taverna dei Lords, via Nazaria Sauro, 12 : un concept de menu tout compris à 20 euros, qui contraint toute la tablée au même choix mais permet de goûter une cuisine copieuse et locale.
- La trattoria La Montanara, via Augusto Righi, 15 : de loin le meilleur restaurant de cette rue qui en comporte beaucoup.

Opéra

À l'attention des amateurs, dont je suis, je signale mon blog consacré à l'opéra au cours duquel j'ai relaté mes visites des plus grands lieux d'opéra d'Italie (la Scala de Milan, le Teatro dell'opera de Rome, la Fenice de Venise et le Teatro communale de Bologne) : <http://lebloglyriquedantonin.over-blog.com/categorie-11140008.html>

Antonin Durand (2004 I), département d'Histoire, quatrième année
Séjour au Collegio superiore, septembre-décembre 2009

COURRIER DES LECTEURS

Guy Lecuyot



Dans son ensemble, le numéro 9 et son dossier sur les langues ont reçu un accueil favorable de la part des lecteurs. La lutte pour le plurilinguisme semble recueillir vos suffrages. D'ailleurs, deux cents numéros ont été acquis par la Délégation pour la langue française (DGLF). Le dossier a aussi retenu l'attention de l'Observatoire européen du plurilinguisme (OEP)¹ qui ne manque pas de citer *L'Archicube* dans sa lettre n° 39 et a même demandé l'autorisation de publier certains articles².

Une lectrice nous confie que, dans l'établissement où elle enseigne, disparaissent « l'italien et le russe au profit du chinois » et que « hors de l'anglais point de salut ; l'allemand, langue rare depuis bien longtemps, est en passe de devenir langue morte d'ici peu ! ». En écrivant ces lignes, je tombe sur l'annonce du salon Expolangues qui, l'an passé, a mis à l'honneur la langue catalane et cette année, pour sa 29^e édition, accueille la langue arabe présentée comme « une langue sans frontières »³.

À propos de « La vie des mathématiciens français : Cédric Villani (1992 s) et l'Institut Henri-Poincaré », p. 131, M. Demazure (1955 s) pointe une petite erreur qui s'est glissée dans les propos, car contrairement à ce qui est écrit, il n'a « pas été membre du cabinet de Chevènement, ni d'ailleurs d'aucun cabinet ministériel. » Il en profite aussi pour nous préciser que « le déblocage de la question de l'IHP (expulsion et relogement des « squatters » et financement de la rénovation) a été obtenu en 1989 lorsque Lionel Jospin était ministre de l'Éducation nationale, grâce au soutien sans faille que m'a apporté Claude Allègre, qui était alors son conseiller spécial. »

D'une revendication à l'autre

« Que se passe-t-il en ce moment à l'École normale ? » « Quels sont ces mouvements sociaux qui s'y produisent et que l'on ne peut manquer dès que l'on entre ? » Interrogations qui reviennent dans un certain nombre de vos courriers.



Que serait l'École sans un vent de contestation ? Les temps changent et s'il y a quelques décennies « on manifestait pour notre statut, contre la guerre d'Algérie, contre celle du Vietnam, contre la mauvaise qualité du Pot », comme l'écrit l'un des lecteurs, aujourd'hui les causes ont changé. Quel que soit l'engagement politique des élèves, celui-ci reste réel.

À la mobilisation contre la réforme des retraites des mois passés s'est substitué, depuis le mois d'octobre, le soutien aux revendications sociales des personnels dont les contrats à durée déterminée sont renouvelés depuis des années. La situation précaire des agents non titulaires n'est pas nouvelle dans la fonction publique et il en va de même à l'ENS, même si cet état de fait peut surprendre un professeur de grec du secondaire de passage dans l'établissement. Depuis l'automne, des pourparlers sont en cours entre le gouvernement et les organisations syndicales. Un projet de loi devrait être déposé bientôt.

À l'École, cette situation avait déjà été pointée du doigt tout au moins en ce qui concerne une partie du personnel de la Bibliothèque. Des démarches avaient déjà été menées pour essayer d'obtenir la régularisation de certaines situations. Du côté de la cantine, des agents hésitaient à faire valoir leurs revendications, craignant pour leur emploi. Les élèves se sont emparés de la question et le pas a été franchi : « le problème des contractuels est enfin sorti de l'anonymat », dit l'un d'entre eux.

En chiffres, cela concerne, au niveau de la restauration, le tiers des agents et, sans ce personnel, la cantine ne peut fonctionner.

Que dire de la Bibliothèque, pivot incontournable de la vie intellectuelle de l'établissement où la proportion de contractuels, même si elle y est un peu moindre, est tout aussi importante. Ces personnels occupent en fait des fonctions pérennes et sont indispensables, chacun à sa façon, au bon fonctionnement de l'établissement, comme pour satisfaire l'adage : « *Mens sana in corpore sano* ».





Les revendications concernent principalement l'octroi de CDI, voire des titularisations et des augmentations de salaires.

Blocage et fermeture administrative

Afin d'attirer l'attention et de sensibiliser la communauté normalienne et sa direction aux problèmes, des empilements de chaises destinés à bloquer certains services ont été dressés à l'entrée de l'escalier de la direction ou des salles de restaurant. À l'heure du déjeuner, le hall (l'aquarium) est transformé en comptoir où l'on est invité à pratiquer un régime à base de sandwiches, voire de salades ou de crêpes. Cependant l'attitude observée en ce qui concerne la cantine est bien différente de celle qui prévaut à la Bibliothèque où étudiants, professeurs et chercheurs peuvent continuer à travailler.

Il faudrait qu'un compromis puisse être trouvé rapidement afin de satisfaire les différentes parties concernées. La Direction y travaille et heureusement des avancées ont été réalisées.

« On invite puis on interdit »

Une autre polémique est née à la suite de l'interdiction de la réunion autour de Stéphane Hessel (1937 l)⁴, organisée par des élèves normaliens du collectif « ENS Palestine », par la Direction arguant qu'elle ne pouvait « assurer la sécurité des personnes présentes et la protection de ses locaux pour ce type de réunion ». L'acceptation dans un premier temps puis le refus, quelques jours plus tard, de cette manifestation ont été très mal perçus par nombre de personnes qui se sont indignées de « l'insupportable censure » bien au-delà des propos et idées qui auraient pu s'y débattre. Un rassemblement a alors été organisé le 18 janvier, place du Panthéon, sur le thème « Contre la censure et pour la défense de la liberté d'expression » dont la presse s'est fait plus ou moins l'écho.

En amont de la qualité des intervenants invités, la question qui a été posée est de savoir si « la liberté d'expression est toujours d'actualité à l'École » ? Une pétition a d'ailleurs circulé en ce sens au sein de l'établissement demandant « dans quelle mesure élèves ou enseignants peuvent ou non organiser en toute liberté d'expression des rencontres à l'ENS » ? Le président Jean-Claude Lehmann précise dans son éditorial la position prise par le conseil d'administration de l'Association dans cette affaire.

Débat

Pour donner suite au débat sur la taumachie et le clore, tout au moins dans les pages du bulletin, notre rubrique accueille le texte de Jean-Baptiste Jeangène Vilmer qui écrit en place et nom de Patrice Nortier pour une réponse à l'article de Francis Wolff



(paru dans le n° 6 de *L'Archicube* en juin 2009, p. 85-93)⁵. En voici le texte intégral. Rappelons que notre publication a pour rôle de fédérer la communauté des normaliens et amis de l'École. Il peut et doit être le lieu de débats. Il ne saurait en revanche être utilisé pour nourrir des polémiques.

L'apologie de la cruauté n'est pas compatible avec l'humanisme normalien

Patrice Nortier (1975 s)

L'Archicube publiait, en juin 2009, un article de F. Wolff : « Des tauromachies sportives à la corrida rituelle ». L'attitude envers les animaux relève de la sensibilité personnelle, mais l'article 521-1 du code pénal dit que la corrida est un sévices grave. L'humanisme normalien n'est pas compatible avec l'apologie d'une cruauté reconnue comme un délit. Le président m'a proposé de répondre à cet article plutôt que de résilier mon adhésion. Je ne suis pas littéraire : Jean-Baptiste Jeangène Vilmer a bien voulu se charger d'exprimer l'indignation de plusieurs d'entre nous et je l'en remercie.

La vaine rhétorique de la défense « philosophique » de la corrida

Jean-Baptiste Jeangène Vilmer⁶

Il est tout à fait légitime que *L'Archicube* publie un article de Francis Wolff sur la corrida, en particulier sur la question de savoir si elle peut être considérée comme un sport. L'auteur est compétent, l'article est intéressant. Il faudrait être de mauvaise foi pour dire que la corrida n'a pas de riches enjeux anthropologiques qui ne méritent pas d'être analysés. Il y a assurément des choses passionnantes à dire sur la corrida, lorsqu'on l'observe en ethnologue. Wolff s'exprime en outre de façon équilibrée sur la qualification de sport, donnant autant de raisons de considérer que la corrida est un sport que le contraire, et cette prudence est appréciable.

Ce qui est moins légitime, en revanche, est cette manière (d'autant plus difficile à détecter qu'elle est subtile) de glisser du descriptif au normatif. De sous-entendre que, *parce que* la corrida est intéressante, *alors* elle est défendable. Tous les auteurs qui développent le premier point ne glissent pas vers le second mais, chez Wolff, il est difficile de penser que son article a un autre objectif, ne serait-ce que parce que les arguments qui y sont développés sont textuellement repris dans son petit livre *50 raisons de défendre la corrida*. Wolff, en effet, n'est pas un ethnologue ayant l'ambition d'analyser de manière neutre une pratique. Il est un aficionado, un militant pro-corrida intervenant régulièrement dans les médias pour en faire l'apologie. C'est son droit le plus strict, mais c'est aussi le droit des lecteurs de *L'Archicube* de le savoir et de pouvoir lire, sur un sujet aussi polémique, qui divise autant la population, un autre point de vue.

Francis Wolff et moi avons déjà eu l'occasion d'en débattre dans les médias. Je ne reviendrai pas ici sur un certain nombre d'arguments que j'ai identifiés ailleurs comme des « sophismes⁷ ». Je donnerai plutôt quelques exemples de problèmes plus subtils, qui sont propres à toute défense « philosophique » de la corrida.



Premièrement, il y a celui qui consiste à glisser du descriptif au normatif, du fait que la corrida *soit* intéressante à certains égards, à celui qu'elle *doive* par conséquent continuer d'exister. Je ne conteste pas que la corrida soit intéressante et j'ai moi-même éprouvé de l'intérêt à lire l'article de Wolff. Mais cela ne suffit pas à la rendre légitime, et ceux qui la défendent le savent bien puisqu'ils condamneraient sans doute, comme la plupart des gens, un grand nombre d'autres pratiques traditionnelles, tout aussi « identitaires » pour certains peuples et tout aussi « intéressantes » pour l'analyse anthropologique. On peut notamment penser aux combats de chiens, ou à ce qu'on fait subir à certains animaux en raison des croyances véhiculées par la médecine traditionnelle chinoise et, dans le référentiel humain, aux mutilations génitales féminines ou à la torture en général – qui elle aussi inspire l'art depuis des siècles. Le fait qu'une pratique soit importante pour un peuple ou qu'elle ait « inspiré artistes et poètes », comme le dit Wolff au sujet de la corrida, n'implique strictement rien quant à sa légitimité. Les artistes et les poètes ont la liberté de s'inspirer de tout, même du pire.

Deuxièmement, il y a la question de l'universalité. La corrida souffre de localisme : limitée à la péninsule ibérique, au sud de la France et à une partie de l'Amérique latine, le reste du monde n'y comprend rien. Les aficionados tentent donc de montrer qu'à défaut d'être géographiquement universelle, elle l'est culturellement. On veut gommer l'aspect « fête de village » et le remplacer par un discours pompeux sur l'homme et l'animal, la culture et la nature.

Wolff a donc recours à une liste « impressionnante de ceux pour qui elle a constitué une source essentielle » : vingt-quatre noms, de personnalités toutes disparues, « pour ne rien dire des vivants ». Le but de la manœuvre est de montrer que la corrida a su « s'imposer et conquérir sinon le monde du moins les plus grands esprits ». Y aurait-il donc là une preuve d'universalité ? Absolument pas, pour au moins deux raisons. D'une part, parce que les personnes citées sont quasi toutes issues du même référentiel culturel occidental, ancré dans les traditions chrétienne et humaniste, dont l'anthropocentrisme et le rapport très hiérarchisé au monde animal est loin d'être partagé par toutes les cultures. Si des milliards de musulmans, de bouddhistes, d'hindouistes, d'Africains, d'Asiatiques, d'Océaniens, ne comprennent rien à la corrida, c'est qu'elle n'a aucun titre à présenter à l'universalité – à moins, évidemment, d'adopter un point de vue néocolonialiste et de charger l'Occident d'une mission civilisatrice.

D'autre part, au sein même du référentiel occidental, Wolff « oublie » de citer tous ces autres grands esprits qui, à la même époque et aujourd'hui, militent contre la corrida. De Georges Clemenceau à Théodore Monod, en passant par Mark Twain et Georges Courteline, on pourrait trouver bien davantage que vingt-quatre personnalités s'y opposant. La corrida est polémique depuis son origine : il y a toujours eu quelques personnes pour la défendre et quelques autres pour réclamer son abolition. Il ne sert donc à rien de dresser des listes de noms.



Si par ailleurs on s'intéresse à l'ensemble de la population, et pas seulement aux « plus grands esprits », on trouvera que ceux qui défendent la corrida sont bien minoritaires, non seulement à l'échelle nationale, où 66 % des Français sont favorables à son abolition (sondage Ifop, mai 2010), mais même dans les départements où Wolff affirme qu'elle est « inséparable d'une identité régionale » : 71 % des habitants du Gard, par exemple, ne sont pas de cet avis puisqu'ils déclarent n'être pas attachés à la corrida (Ipsos, juillet 2010). Dire qu'une pratique aussi polémique et minoritaire est universelle relève purement et simplement de la falsification.

Troisièmement, il y a cette prétention d'instruire le taureau : « Comme le dressage, explique Wolff, elle humanise la bête, mais elle met à mort l'animal aussitôt qu'instruit. » Voilà une affirmation à l'emporte-pièce qui n'a strictement aucun sens mais donne une apparence de profondeur. Car il faudrait l'expliquer – ce que l'auteur ne fait pas – et répondre aux questions suivantes : d'une part, à quoi éduque-t-on exactement ? Qu'apprend-on au taureau ? On parle d'une bête instruite, sans jamais préciser de quoi. Je demande de quoi on instruit la bête en lui plantant des lames dans le corps. D'autre part, en admettant qu'il y ait instruction de quelque chose, à quoi cela sert-il d'instruire pour tuer ?

Quatrièmement, Wolff dénonce les conditions de vie des animaux d'élevage en batterie et il a bien raison. Mais il a tort d'en déduire que, *parce que* le taureau de combat jouit, lui, d'une bonne qualité de vie, *alors* cela légitime ou excuse cette manière de le tuer qu'on appelle corrida. Car il n'y a pas de lien logique entre ces deux propositions et une simple comparaison suffit à le montrer. Prenons un chat, par exemple. Peut-on justifier le fait de lui mettre un pétard dans la gueule un 14 juillet (n'est-ce pas « la gratuité du jeu, la légèreté du divertissement » dont parle Wolff ?) par le fait qu'il a été particulièrement bien soigné durant sa vie ? Peut-on élever un chat dans des conditions idéales *pour* le tuer de cette manière – ou de n'importe quelle autre manière qui n'est pas justifiée par le « besoin vital » dont parle Wolff lorsqu'il évoque la nécessité pour l'homme de tuer des animaux, et qui en outre ne cherche pas à minimiser sa souffrance ?

Qu'on ne réponde pas que le taureau, contrairement au chat, est une espèce destinée à l'alimentation. Car, d'une part, ce serait une fois de plus occidentalocentré : certains Asiatiques mangent des chats (et des chiens) – et ils les battent même à mort parce qu'ils sont convaincus que cela rend leur viande plus tendre. Les aficionados justifient-ils cette pratique dans le cas d'un chat qui, avant d'être massacré à coups de bâton sur un marché chinois, a eu une vie la plus heureuse possible ? Probablement pas. D'autre part, il est trompeur de comparer le sort des taureaux de combats à celui des bovins de l'élevage industriel, comme si les deux étaient destinés à ce « besoin vital » qu'est l'alimentation et que la seule différence était que le premier a joui d'une bien meilleure vie. Car on ne tue pas le taureau de combat *pour* le manger, on le mange *parce qu'on* le tue pour une autre raison, qui relève davantage de « la gratuité du jeu, la légèreté du divertissement » que du « besoin vital ».



Cinquièmement, il est également faux de dire, comme le fait Wolff, que le taureau de combat « est tout le contraire d'une chose que l'on peut traiter à sa guise ». Faux et contradictoire, puisqu'il explique plus tôt que l'issue du combat est déterminée (il n'y a pas d'incertitude, c'est l'une des raisons pour lesquelles on ne peut pas parler de sport). Et elle est voulue par l'homme : elle n'est pas déterminée par une loi de la nature, mais par la volonté humaine. Or, une pratique dans laquelle la mort d'un animal est à la fois déterminée (ce qui n'est pas le cas de la chasse, par exemple) et voulue par l'homme est par définition une pratique dans laquelle l'homme peut traiter l'animal à sa guise.

Ce que montrent ces quelques exemples est que la défense « philosophique » de la corrida n'est en réalité qu'un vernis dont le but est de donner une apparence de légitimité à une pratique injustifiable. Ce vernis ne résiste pas à l'ongle qui le gratte. Il faut gratter ces affirmations grandiloquentes, comme celle selon laquelle l'homme doit tuer des taureaux dans une arène pour « donner un sens à sa propre vie », la « reconquérir » et lui donner « un sens véritablement humain ». 99,99 % des humains n'éprouvent pas le besoin de planter des lames dans le corps d'un être vivant sensible pour donner un sens à sa propre vie. Et c'est plutôt rassurant.

Aux historiens qui s'intéressent aux anciens normaliens

Récemment, les notices nécrologiques des participants au groupe Bourbaki ont été sans doute bien utiles à un élève faisant un mémoire sur le sujet. Ces demandes sont nombreuses, mais vous ne savez peut-être pas que toutes les notices, depuis les premières de 1810, ont été numérisées. Elles peuvent être adressées, *via* votre e-mail, en format pdf ou rtf. Alors, archicubes et amis intéressés, n'hésitez pas à contacter Agnès Fontaine au secrétariat de l'Association (aaeens@ens.fr).

Réjouissez-vous : bientôt ce sont les notices des anciennes camarades sévriennes qui seront numérisées, les premières apparaissant à partir de 1881.

4 mars 2011

Au moment où le bulletin est mis sous presse, la situation des personnels en situation précaire à l'École devrait trouver un dénouement satisfaisant après plus de trois mois de grève et cela alors que les locaux de la Direction ont été occupés une vingtaine de jours.

Des propositions concrètes ont été faites lors de réunions au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, en particulier l'obtention de CDI pour les agents ayant déjà passé trois années en CDD. Espérons qu'à l'heure où vous lirez ces lignes, le conflit sera heureusement terminé.

22 avril 2011



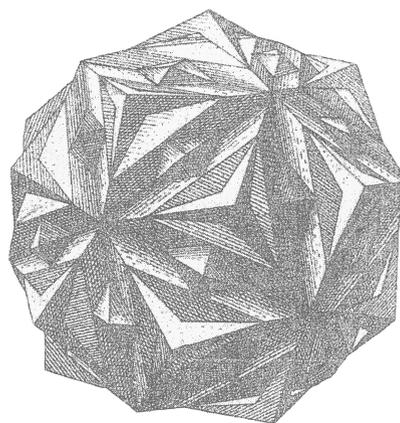
Pour obtenir des informations sur la vie de l'École et à l'École, les principaux événements, conférences et colloques, vous pouvez consulter son site web à l'adresse suivante : (<http://www.ens.fr/>)⁹ et le Normal Sup' Info (<http://www.ens.fr/spip.php?rubrique56>).

Rappelons que les catalogues des bibliothèques sont consultables en ligne (<http://halley.ens.fr/>) ainsi que les nouveautés (http://halley.ens.fr/ftlist*frf/).

Pour toutes suggestions, vous pouvez nous écrire et/ou contacter le webmaster (webmaster@ens.fr).

Notes

1. Voir http://www.observatoireplurilinguisme.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=4365&Itemid=88888944
2. Voir http://plurilinguisme.europe-avenir.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4423&Itemid=48
3. Voir <http://www.expolangues.fr/>
4. Son petit opuscule *Indignez vous !* (Indigène, 2010) a d'ailleurs battu des records de vente en librairie.
5. Voir aussi, à ce propos, dans le courrier des lecteurs du bulletin n° 7 (décembre 2009, p. 207-208), le texte de J.-P. Thuillier (1963 l) ; *id.*, *L'Archicube* n° 9, décembre 2010, p. 213-214.
6. Docteur en philosophie et en sciences politiques, maître de conférences en relations internationales au département de War Studies du King's College de Londres, il était en 2010 chargé de recherche auprès de la Direction de l'ENS-Ulm.
7. Voir « Les sophismes de la corrida » et « Descartes, la corrida et l'animal-machine », *Libération*, 31 août 2010, p. 18 et 18 octobre 2010, p. 26.
8. Pour l'intranet, voir <http://www.intranet.ens.fr/> et pour le lien avec le site de l'Association, voir <http://www.ens.fr/spip.php?article130>.



LES NUMÉROS PRÉCÉDENTS

- N° 1 Juin 2006
L'École en 2006
- N° 2 Juin 2007
Jean Cavailles (1923 l)
Archéologie et politique
La science du secret
- N° 3 Décembre 2007
Le numérique et l'édition
L'historien, la justice, la douleur et la vérité
- N° 4 Juin 2008
L'homme, la nature, le risque
Albert Fert (1957 s) prix Nobel
- N° 5 Décembre 2008
La ville, objet de savoir et champ d'action
Quelle ENS pour le XXI^e siècle ?
- N° 6 Juin 2009
Le sport à l'École, le sport et l'École
L'humanisme d'Aimé Césaire
- N° 7 Décembre 2009
La lumière
Les études arabes à l'ENS
L'ENS, une école impossible à normer ?
- N° 8 Mai 2010
Les réseaux
La bioéthique
La place du droit de l'OMC dans le droit international
- N° 9 Décembre 2010
Quelles langues pour quels savoirs ?
L'Institut Henri-Poincaré et la médaille Fields
L'École d'économie de Paris.

DÉCOUVREZ LA JAUNE ET LA ROUGE

Nos amis de l'Association des anciens élèves et diplômés de l'École polytechnique nous proposent de découvrir à tarif préférentiel leur revue *La Jaune et la Rouge*. Paraissant dix fois par an, cette revue développe des dossiers thématiques approfondis, complétés par des nouvelles de l'Association.

Elle est disponible en ligne sur le site :

www.lajauneetlarouge.com

Derniers dossiers parus :

n° 662 : Géoinformation et société (février 2011)

n° 663 : Automobile, les nouveaux horizons (mars 2011)

n° 664 : L'industrie chimique, un renouveau ? (avril 2011)

Prochains numéros :

Assurances (mai 2011)

Enseignement supérieur (juin-juillet 2011)

Environnement (août-septembre 2011)

Tarif spécial pour les abonnés à *L'Archicube* : 30 euros au lieu de 40 euros

La Jaune et la Rouge

5, rue Descartes

75005 Paris

jaune-rouge@ax.polytechnique.org

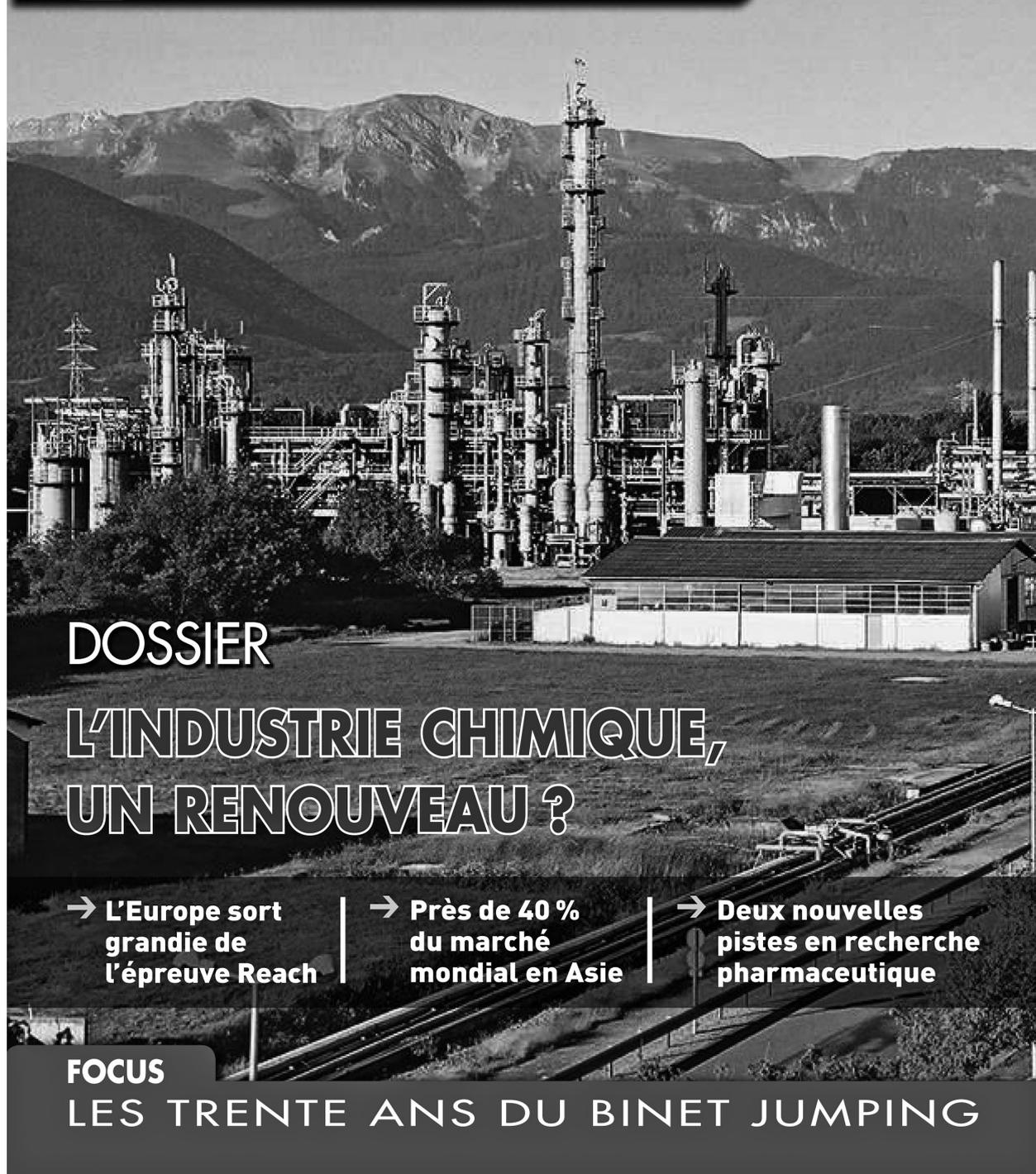
La **Jaune Rouge** et la

AVRIL 2011 - 8 € - N° 664



REVUE MENSUELLE DE L'ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES ET DIPLÔMÉS DE L'ÉCOLE

polytechnique



DOSSIER

L'INDUSTRIE CHIMIQUE, UN RENOUVEAU ?

→ L'Europe sort
grandie de
l'épreuve Reach

→ Près de 40 %
du marché
mondial en Asie

→ Deux nouvelles
pistes en recherche
pharmaceutique

FOCUS

LES TRENTE ANS DU BINET JUMPING

L'ARCHICUBE

Revue de l'Association des anciens élèves, élèves
et amis de l'École normale supérieure

Siège de l'Association : 45, rue d'Ulm – 75230 Paris Cedex 05
Téléphone : 01 44 32 32 32 – Télécopie : 01 44 32 31 25
Courriel : aaeens@ens.fr
Site Internet : <http://www.archicubes.ens.fr>

Directeur de la publication :
Jean-Claude Lehmann, président de l'Association

Rédactrice en chef :
Violaine Anger (violaine.anger@normalesup.org)

Comité éditorial : membres élus du conseil d'administration de l'Association
Marianne Bastid-Bruguière, Françoise Brissard, Jean-François Fauvarque,
Mireille Gérard, Lucie Marignac, Jean-Thomas Nordmann,
Wladimir Mercouroff

Comité de rédaction : Le dossier (Quel mécénat pour
l'enseignement supérieur et la recherche ?) : Laure Léveillé
Remerciements à Lucie Marignac et Gérard Toulouse
Les laboratoires et la vie : Isabelle de Vendevre

Carrières : François Bouvier
Les normaliens publient : Jean-Thomas Nordmann et Étienne Guyon,
Ulmi & Orbi : Françoise Brissard
Courrier des lecteurs : Guy Lecuyot (guy.lecuyot@ens.fr)
Diffusion : Wladimir Mercouroff
Suivi éditorial : Marie-Hélène Ravenel

Mise en pages
TyPAO sarl
75011 Paris

Ce numéro 10 de
L'Archicube
a été achevé d'imprimer
sur les presses de l'imprimerie Darantière
à Quétigny-Dijon (Côte-d'Or, France)
en mai 2011.

ISSN : 1955-6373

Dépôt légal : mai 2011
N° d'impression : 00-0000

