

Un travail de fourmi pour de grandes causes

par

■ **Éléonore de Lacharrière** ■

Déléguée générale de la Fondation Culture & Diversité

En bref

La Fondation Culture & Diversité a été créée par Marc Ladreit de Lacharrière en 2006, sur la conviction que la culture pouvait participer à une société plus harmonieuse. Dix ans après, elle a accompagné plus de vingt mille jeunes dans leur accès à la culture et mille cinq cents jeunes dans leur insertion professionnelle. Elle est devenue un acteur central de l'égalité des chances pour l'accès aux formations culturelles et artistiques. Une réussite exemplaire assise sur une approche résolument modeste et pragmatique: la Fondation se cantonne à des actions d'intendance – information, logistique, soutien pédagogique, aide au logement... – et travaille en étroite collaboration avec les écoles et les institutions. Il s'agit ainsi non pas de détecter le prochain génie au pied d'un immeuble, mais d'accompagner un par un des jeunes dans leur insertion professionnelle. Dans un contexte où les causes qu'elle défend sont devenues urgentes et complexes, le travail de fourmi de la Fondation Culture & Diversité peut-il être une source d'inspiration ?

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} juin 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR³ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

■ Exposé d'Éléonore de Lacharrière

Pour mener à bien sa mission, l'accès des jeunes de milieux modestes aux arts et à la culture, la Fondation Culture & Diversité adopte des modalités qui la distinguent des pratiques usitées par la philanthropie d'entreprise. Sa spécificité tient en partie à la nature du groupe qui la porte, Fimalac. Cette holding ne compte qu'une poignée de collaborateurs mais est composée de filiales qui opèrent dans des secteurs diversifiés – la notation financière avec Fitch Ratings, le divertissement, le numérique, l'immobilier – et essentiellement à l'international. La Fondation a donc été créée sans lien avec l'activité de son entreprise, son personnel ou ses partenaires commerciaux. Elle embrasse en revanche des thèmes chers à son président, fondateur et actionnaire majoritaire Marc Ladreit de Lacharrière, dont elle est la "danseuse" assumée. Lui qui estime être un pur produit du système méritocratique français y voit un juste retour de sa réussite.

La Fondation approfondit deux domaines dans lesquels Fimalac est mécène depuis sa création en 1991, la culture et la lutte contre les discriminations touchant les Français issus de l'immigration. La holding est ainsi l'un des grands soutiens du musée du Louvre. Toutefois, alors qu'elle pratique le mécénat en "régie directe", c'est-à-dire en finançant des projets portés par des tiers, Culture & Diversité s'est d'emblée voulue opérationnelle plutôt que redistributive. C'était à l'époque, en 2006, une modalité inédite parmi les fondations d'entreprise. Nous avons élaboré des programmes qui nous sont propres, en lien avec des acteurs publics, pour nourrir un projet d'intérêt général. Ils se déclinent selon deux axes, l'accompagnement vers les études supérieures culturelles et artistiques d'une part, la cohésion sociale d'autre part.

Accompagner les vocations culturelles et artistiques

Les métiers des arts et de la culture n'échappent pas au système des grandes écoles accessibles sur concours hautement sélectifs. L'un des pans de notre action, qui fait notre spécificité, consiste à offrir une préparation individualisée à ces épreuves à des lycéens a priori éloignés de ces études. Ceci répond à une préoccupation de Marc Ladreit de Lacharrière. En tant que membre du conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques, il avait été l'un des premiers défenseurs des conventions d'éducation prioritaire mises en œuvre par Richard Descoings à Sciences Po. Dans une même logique, avec Culture & Diversité, il entendait soutenir la candidature de jeunes ne faisant pas partie du sérail aux établissements d'enseignement supérieur culturel et artistique.

Une humilité face à la machine administrative

Le premier partenaire de la Fondation Culture & Diversité fut l'École du Louvre. Avec elle, nous avons mis au point une méthodologie unique, reconnue depuis par les ministères de la Culture et de l'Éducation nationale – qui sont quasiment, de fait, nos tutelles. Nous l'avons répliquée au fil des ans en douze programmes avec d'autres institutions : écoles d'art, de design, d'architecture, d'art dramatique, de journalisme, d'arts appliqués (Boulle, Duperré, Olivier de Serres, Estienne), Fémis (École nationale supérieure des métiers de l'image et du son), École nationale supérieure Louis-Lumière, Institut national du patrimoine, Centre de formation professionnelle aux techniques du spectacle, Institut national de l'audiovisuel...

L'un de nos enjeux fut de déterminer la juste place d'une fondation d'entreprise dans deux champs relevant historiquement de la chasse gardée de l'État et peu enclins à collaborer avec des acteurs privés, la culture et l'éducation. La réussite de nos programmes tient au positionnement humble que nous avons adopté : nous apportons un véritable service aux ministères et n'empiétons pas sur la compétence de nos partenaires.

La Fondation s'appuie sur l'Éducation nationale pour identifier les établissements auxquels son action est proposée, et sur ses professeurs pour repérer les jeunes susceptibles d'intégrer ses programmes. Son champ d'action se circonscrit aux lycées assimilables à l'éducation prioritaire et dotés de filières ou options pouvant mener à des études supérieures culturelles et artistiques : histoire des arts pour l'École du Louvre, baccalauréat professionnel

de technicien d'études du bâtiment pour les écoles d'architecture... Grâce à une cartographie élaborée à notre intention par l'Éducation nationale, nous avons connaissance d'une liste de professeurs possiblement intéressés par notre action. Notre partenariat avec le ministère nous permet ensuite de cheminer au sein de sa "tuyauterie" complexe, via l'inspection générale, les inspecteurs d'académie ou encore les délégués académiques à l'action culturelle des rectorats, pour entrer en contact avec les enseignants cibles. La tutelle les dégage d'un quota d'heures afin qu'ils suivent une formation organisée par la Fondation pour découvrir les grandes écoles artistiques et culturelles relevant de leur filière. Ils sont reçus par les responsables de ces institutions qui leur détaillent leur modèle pédagogique et le profil des candidats susceptibles de les intégrer. Très concrètement, nous assumons toute la logistique de ces rencontres, depuis l'organisation des voyages jusqu'à la préparation des salles de réunion. En revanche, la présentation des écoles est entièrement assurée par leurs représentants. Les enseignants du secondaire méconnaissent souvent ces établissements où ils n'ont généralement pas étudié et qui relèvent d'une autre tutelle que la leur. Ils ignorent ainsi qu'un lycéen en baccalauréat professionnel peut postuler à des écoles d'art. Pourtant, celles-ci recrutent sur seul concours, indépendamment des dossiers scolaires et des filières d'origine des candidats. On sait aussi trop peu que ces écoles affichent l'un des meilleurs taux d'insertion professionnelle parmi toutes celles qui relèvent du ministère de la Culture.

Repérer sans prosélytisme

Dans un processus d'égalité des chances, le repérage des élèves est une étape cruciale. Nous nous gardons de tout prosélytisme en faveur des études artistiques et culturelles, car elles requièrent des personnalités particulières et une bonne adéquation avec les débouchés professionnels. Un élève hésitant sur son orientation prend moins de risques à faire Sciences Po qu'à entrer au Conservatoire d'art dramatique ! Il est exclu que nous nous rendions dans les classes pour susciter des vocations éphémères et factices. Nous confions donc entièrement aux professeurs le repérage des élèves intéressés par nos programmes, indépendamment de leur réussite purement scolaire.

S'ouvre ensuite une phase d'information et de sensibilisation de ces jeunes, en classes de seconde et première : visite de l'école qui les attire, présentation par son équipe de sa pédagogie et des carrières auxquelles elle ouvre, tutorat entre ses étudiants et les lycéens, découverte de lieux culturels, rencontre avec des professionnels...

Si les élèves confirment leur intérêt, ils postulent sur dossier à des stages Égalité des chances. Ces préparations aux concours se déroulent pendant les vacances scolaires, voire les week-ends, dans les locaux de l'école visée. Là encore, nous laissons le soin aux établissements partenaires de concevoir et de dispenser entièrement leur contenu pédagogique. La Fondation circonscrit son intervention à la mise en relation des acteurs et à la logistique, dans ses moindres détails : réservation des billets de train, accueil des jeunes à la gare, présence d'un accompagnateur à l'auberge de jeunesse où ils séjournent... Ces stages aident les élèves à mieux comprendre les attendus des concours. Surtout, ils leur permettent de se familiariser avec l'institution qu'ils visent, d'en comprendre le fonctionnement, de sympathiser avec les étudiants "réguliers" et de lever l'autocensure pouvant les empêcher de s'y projeter. Tous reçoivent d'ailleurs une véritable carte d'étudiant de l'établissement.

Vient enfin le passage des épreuves, pour lequel la Fondation mobilise des ressources logistiques et financières assez conséquentes. Nous assumons les frais d'inscription, de déplacement et de logement de nos candidats. Le concours du Conservatoire national supérieur d'art dramatique demande par exemple au jeune d'effectuer plusieurs séjours à Paris, dont l'un en compagnie de celui ou celle qui lui donnera la réplique.

Un accompagnement au long cours

Les élèves qui ont bénéficié des programmes de la Fondation affichent un taux de réussite bien supérieur à la moyenne nationale, et ce pour l'ensemble des concours. Ils sont néanmoins 40 % à estimer qu'ils auraient réussi sans notre aide. Cela tient au fait que ces épreuves ne font pas tant appel à des connaissances académiques qu'à la personnalité des candidats et à leur curiosité pour le monde – dimensions que nos jeunes possèdent déjà. En revanche, la moitié affirme qu'ils n'auraient pas passé les concours sans l'accompagnement de la Fondation, même s'ils avaient eu connaissance des écoles par son entremise. À les entendre, nos stages leur ont avant tout apporté une confiance en eux-mêmes, de même qu'une ouverture culturelle et une compréhension des exigences des concours.

Plus de la moitié des élèves ne se seraient pas présentés aux épreuves s'ils n'avaient pas su qu'ils bénéficieraient d'un accompagnement financier ultérieur. La Fondation continue, en effet, de les suivre tout au long de leurs études via diverses bourses (logement, achat de matériel, voyage pour les séjours Erasmus...) ou encore des prêts à taux zéro. S'y ajoutent des cours complémentaires et une ouverture culturelle (invitations au théâtre, au musée et au cinéma) ainsi qu'un accompagnement à l'insertion professionnelle (ateliers de rédaction de CV et de lettres de motivation, simulations d'entretiens). Ce suivi s'adresse aussi aux anciens stagiaires ayant échoué aux concours, que nous aidons en particulier à se réorienter. Certains de nos partenaires réservent à nos jeunes des "jobs d'été", comme l'accueil et la billetterie au musée d'Orsay, ou encore des stages qui pèseront ensuite dans leur CV.

Des positionnements privé et public bien compris

Année après année, le ministère de la Culture a permis à la Fondation d'organiser des programmes d'égalité des chances en faveur des établissements relevant de sa tutelle. Les ministres successifs nous ont même demandé de mener certaines actions, par exemple avec des écoles d'architecture qui accueillaient moins de boursiers que la moyenne. Culture & Diversité est la seule fondation d'entreprise à avoir bénéficié de subventions publiques, en l'occurrence de la ville de Paris, pour un programme d'accès à des écoles d'arts appliqués. Le montant en était certes minime, 10 000 euros sur 2 millions d'euros de budget, mais cet engagement financier d'un acteur public me paraissait important d'un point de vue symbolique, s'agissant d'une action d'intérêt général. Il arrive aussi que le ministère rémunère des heures supplémentaires aux professeurs pour assurer un accompagnement pédagogique et un tutorat auprès de nos étudiants. Quant aux établissements, ils démontrent une très forte implication dans nos programmes, qui induisent pour eux des coûts indirects non négligeables: temps consacré par leurs intervenants à nos élèves, mise à disposition de locaux et de matériel, conception des programmes par leurs équipes pédagogiques... La Fondation, pour sa part, règle toutes les dépenses directes, depuis le salaire des intervenants dans les écoles dénuées de corps professoral jusqu'à la location de caméras pour la Fémis.

Jamais, depuis dix ans, la Fondation n'a été confrontée à des conflits de positionnement avec ses partenaires. Elle respecte leur savoir-faire sans empiéter sur leur champ de compétence, mais leur offre aussi un service précieux: la mise en relation. Aussi étonnant que cela puisse paraître, il est parfois plus facile pour deux ministères de dialoguer via une fondation d'entreprise qu'en direct. Il y a dix ans, toutes les écoles d'art ne connaissaient pas les inspecteurs d'académie de leur rectorat. La situation a quelque peu évolué depuis, mais il reste difficile pour les établissements d'identifier les bons interlocuteurs dans la tuyauterie ministérielle. Notre connaissance de ce monde leur est extrêmement utile. Notre apport logistique est également très apprécié, peut-être plus encore que notre seule contribution financière. Une école d'art ne saurait, par exemple, demander à un membre de son équipe pédagogique ou administrative de passer une semaine avec des stagiaires en auberge de jeunesse pendant les congés scolaires.

La culture est-elle encore un vecteur de cohésion ?

Favoriser la cohésion sociale grâce à la culture: c'est par ces mots que la Fondation a défini son deuxième champ d'action il y a dix ans. Aujourd'hui, ces termes suscitent une suspicion qui en dit long sur la dégradation du climat de notre pays. Nous restons néanmoins convaincus que l'accès à la culture, le partage de repères culturels et l'épanouissement lié à la pratique artistique permettent aux jeunes de se sentir mieux dans leur peau, dans leur collectif et dans la société. La Fondation Culture & Diversité a formalisé à cette fin une méthodologie inspirée de pratiques pédagogiques éprouvées, autour de trois principes, le voir, le savoir et le faire. En découlent sept projets visant des établissements de l'éducation prioritaire et explorant différents champs artistiques: le spectacle vivant avec le Théâtre du Rond-Point, les arts plastiques avec l'association La Source créée par Gérard Garouste, la danse avec Jean-Claude Gallotta...

Fidèle à ses principes, la Fondation n'entendait pas se contenter de financer des actions conduites par des tiers. Elle souhaitait tisser des liens entre l'Éducation nationale et des institutions culturelles afin de les aider à élaborer ensemble des programmes de qualité. Nous travaillons en étroite concertation avec l'inspection générale du ministère et les inspecteurs d'académie pour identifier les établissements bénéficiaires. Nous réunissons

ensuite les proviseurs, professeurs et partenaires culturels pour qu'ils coconstruisent des actions au gré de leurs compétences respectives.

Une reconfiguration de l'action publique et privée

En une décennie se sont toutefois produits des bouleversements qui nous invitent à revoir nos modalités d'intervention dans ce domaine. En proie à des tensions internes reflétant celles de notre société, les établissements de l'éducation prioritaire ont développé des trésors d'ingéniosité pour tracer des modalités alternatives d'apprentissage et de cohésion. Ceci les a conduits à se tourner largement vers les institutions culturelles. Ces dernières ont quant à elles vu leurs tutelles et financeurs leur imposer des critères d'accessibilité des publics dits "éloignés" dans leurs cahiers des charges.

Parallèlement, les entreprises ont professionnalisé leur action philanthropique. Elles ont défini des objets sociaux plus restreints et formalisé les procédures de sélection puis d'évaluation des projets. L'intervention de fonds privés dans des domaines d'intérêt général s'est progressivement normalisée. Dans le même temps, les budgets publics se résorbaient. Le principe de stricte délimitation des champs de compétence que nous adoptions dans notre collaboration avec la puissance publique s'en est trouvé ébranlé.

À la différence de Culture & Diversité, la plupart des fondations d'entreprise œuvrant dans la démocratisation culturelle doublaient leurs programmes d'un soutien à la création. Mais, la crise s'accroissant, la légitimité de ce deuxième volet a été mise en cause. Il devenait délicat de justifier auprès d'un personnel soumis à une politique salariale rigoureuse le financement à hauteur de centaines de milliers d'euros d'œuvres jugées absconses. De fait, les acteurs privés ont massivement réorienté leur soutien vers l'accessibilité de la culture. Ce tropisme a été renforcé par l'injonction ministérielle lancée aux institutions culturelles de travailler massivement sur l'ouverture aux publics éloignés, en particulier à la jeunesse.

Hier, la Fondation Culture & Diversité intervenait en apport de compétences et dans le financement d'actions ne relevant pas du cahier des charges des institutions culturelles. Désormais, les champs d'intervention du public et du privé sont mêlés. Jusque-là, les programmes des fondations d'entreprise, de très grande qualité, touchaient peu de jeunes – par exemple, un atelier de vingt-cinq élèves dans une institution culturelle. Ces initiatives ponctionnaient quelque peu les budgets de fonctionnement de ces établissements. Aujourd'hui, non seulement ces moyens se tarissent, mais encore la tutelle demande des résultats quantitatifs en matière de démocratisation culturelle. Nos petits programmes ciselés, fortement financés, très gratifiants sont donc mis en balance avec des opérations de masse se contentant d'inviter quatre mille jeunes au théâtre.

Une culture parfois rejetée

Ces phénomènes conjugués questionnent la pertinence de nos actions en matière d'accessibilité culturelle. Plus encore, notre objet même est en butte à un rejet de la part des jeunes. Un certain nombre d'entre eux refusent toute proposition invoquant la culture et la diversité. Pour eux, c'est un cadre qu'on leur impose, dans lequel ils ne se reconnaissent pas. Ils manifestent plus largement un désaveu de la politique, quand ce n'est pas une rupture déclarée vis-à-vis de la société et de ses valeurs. Comment parvenir à les toucher malgré tout ? Comment entrer en contact avec la frange de la jeunesse qui cumule décrochage scolaire et "décrochage citoyen", pour reprendre l'expression percutante de l'Association de la fondation étudiante pour la ville (Afev).

Tout comme les professeurs, nous sommes désarmés face à des élèves qui jugent la parole de l'institution illégitime et relayent sans sourciller les théories du complot les plus extravagantes. Dans le cadre du Trophée d'improvisation Culture & Diversité que la Fondation a monté avec Jamel Debbouze et les collèges d'éducation prioritaire de seize villes de France, nous avons organisé un séjour à Cavaillon pour une équipe qui comptait notamment des jeunes de Trappes. Ils venaient de perdre l'un des leurs, victime d'une balle perdue dans une fusillade. Le groupe était donc tendu. Or, il se trouve que l'un des hauts lieux patrimoniaux de Cavaillon est une synagogue, devenue un musée. Je reconnais avoir dû décider que nous ne la visiterions pas. Ni mes accompagnateurs ni moi-même ne nous sentions armés pour répondre aux réactions de ces élèves. Nous avons préféré préserver l'esprit de groupe, la confiance et la bonne entente, au détriment des principes et de la mission qui nous animent. Je n'en tire aucune

fierté, mais une interrogation majeure sur les moyens que nous devons développer pour instaurer un dialogue avec cette jeunesse.

À l'heure où les enseignants, les parents et les politiques ne sont plus entendus, le monde de l'éducation spécialisée me paraît être le plus à même de parler à ces individus en rupture. C'est probablement vers ces professionnels que nous nous tournerons ces prochaines années. Eux-mêmes sont d'ailleurs en grande souffrance face à des jeunes tentés par des extrémismes nationaliste ou islamiste, et à des bailleurs de fonds qui leur imposent des indicateurs de performance difficiles – quand ils ne leur demandent pas de signaler les jeunes en instance de radicalisation. Du reste, les éducateurs sociaux n'échappent pas à ces sirènes. Certains ont refusé de respecter la minute de silence après les attentats contre *Charlie Hebdo* et l'Hyper Cacher, quand d'autres se font les messagers du Front national. Au-delà de ces phénomènes isolés, nous devons nous rapprocher du monde de l'éducation spécialisée qui réalise un travail remarquable malgré une pénurie de moyens, et qui constitue le dernier point d'accroche avec les jeunes les plus en rupture. Sans renier notre spécificité – l'accompagnement méthodologique et la mise en relation – nous devons réinventer notre action vis-à-vis d'une société qui, en une décennie, s'est transformée.

Débat



Le repérage et ses limites

Un intervenant : *De quel budget dispose la Fondation Culture & Diversité, et combien d'élèves vous permet-il d'accompagner ?*

Éléonore de Lacharrière : Dans la mesure où elle donne lieu à une défiscalisation, la dotation attribuée par une entreprise à sa fondation est encadrée par la loi. Les statuts qu'elle dépose doivent mentionner son budget sur cinq ans (dans notre cas, 5 millions d'euros versés dès notre création) ainsi que son programme d'action sur cette période. Fimalac nous a accordé une dotation initiale supplémentaire de 10 millions d'euros. Notre budget s'est accru à mesure que nos programmes se multipliaient. À titre d'exemple, il s'élève à 2 millions d'euros pour l'année scolaire 2015-2016. Il est important de préciser qu'il ne valorise pas les prestations que nous offre la holding (mise à disposition de bureaux, comptabilité, informatique, services juridiques...) ni mon salaire et celui de mon adjointe administrative, que Fimalac prend également en charge. L'équipe est, par ailleurs, constituée de huit chargés de mission et trois stagiaires.

Nous estimons avoir touché 27 000 élèves en dix ans avec l'ensemble de nos initiatives. Les actions d'information et de sensibilisation aux métiers culturels ont concerné quelque 12 000 jeunes, et les stages Égalité des chances 1 300 élèves, dont nous suivons encore un millier de façon très proche. Les promotions accueillent aujourd'hui 250 bénéficiaires, contre 100 il y a cinq ans.

Int. : *Les différents filtres au travers desquels s'effectue le repérage des bénéficiaires de vos programmes Égalité des chances ne vous font-ils pas manquer une partie de votre cible potentielle ?*

É. de L. : Il est vrai qu'en nous appuyant sur les critères de l'éducation prioritaire et sur la motivation des professeurs, nous risquons de laisser un certain nombre de classes en dehors du spectre. Sans cet intermédiaire toutefois, nous serions inaudibles : nous ne pourrions nous adresser efficacement à l'ensemble des lycéens, et les profils qui se manifesteraient seraient certainement moins adaptés aux études culturelles et artistiques. Les professeurs, au contraire, connaissent bien leurs élèves et sont capables de juger de leur adéquation avec ces cursus. Certains enseignants sont en revanche hostiles à notre démarche, pour un motif dont je reconnais la pertinence. Ils dénoncent

le fait que nos programmes se focalisent sur quelques jeunes susceptibles d'émerger du lot, en abandonnant le reste du groupe. Je leur réponds que tous les jeunes ne sont pas faits pour étudier à l'École du Louvre ou dans une école d'art. Il n'y aurait pas de sens à ouvrir massivement nos actions, d'autant que les concours que nous visons sont très sélectifs (six reçus par an et par département à la Fémis, par exemple). Il n'y a qu'en architecture où, avec vingt écoles sur le territoire, nous pourrions présenter davantage de candidats que les trente actuels. La qualité des stages de préparation risquerait toutefois de pâtir d'une densification des groupes.

Les enseignants partenaires ne sont pas non plus à l'abri de biais de repérage. Ils peuvent être tentés de faire du prosélytisme, d'exclure des programmes les éléments les plus difficiles ou au contraire de les réserver à leurs meilleurs élèves, non tant pour les diriger vers les concours que pour leur faire bénéficier de séjours à Paris et d'une ouverture culturelle. J'ose toutefois espérer que l'étape initiale d'information et de sensibilisation est suffisamment large pour ne pas laisser trop d'élèves sur le bord du chemin. L'étape suivante, celle des stages de préparation aux concours, est en toute logique plus sélective. Nous tentons d'y compenser un autre biais, celui de la qualité des professeurs qui présentent des candidats. Quand un lycée dépose quatre dossiers excellents – et relativement similaires – en architecture, et que l'établissement voisin en propose six catastrophiques, nous prenons soin de réserver une place à ce dernier, pour ne pas le stigmatiser. Nous constatons en effet que nos programmes servent de produit d'appel pour les lycées. C'est un moyen supplémentaire de toucher des jeunes intéressés par les carrières artistiques et culturelles.

Int. : *Quel traitement réservez-vous aux jeunes qui échouent aux concours ?*

É. de L. : En amont, nous aidons les élèves à élaborer un "plan B" à actionner en cas d'échec, et les aidons si nécessaire à le mettre en œuvre. Je reste persuadée qu'il est préférable de poursuivre des études d'histoire de l'art par choix qu'un bac professionnel de sciences médico-sociales par défaut. Plus de 80 % de ceux qui ont échoué aux concours poursuivent des études supérieures dans les domaines culturels et artistiques, et une immense majorité reconnaît que les stages Égalité des chances les ont aidés dans leur réussite universitaire. Ces programmes leur permettent également de se constituer un réseau d'amis et de professionnels susceptibles de leur proposer du travail. En parallèle, nous avons développé pour tous nos jeunes, lauréats ou non, une plateforme numérique grâce à laquelle ils peuvent postuler à des bourses, des initiatives d'ouverture culturelle ou autres ateliers de rédaction de CV et de lettres de motivation... En tirant parti de tous ces soutiens, ceux qui n'ont pas décroché la lune atterrissent donc dans les étoiles !

Int. : *Intervenez-vous auprès des familles des élèves que vous accompagnez ?*

É. de L. : Nous n'hésitons pas à rencontrer des parents hésitants face au désir de leur enfant d'entrer dans un programme Égalité des chances, afin de répondre à leurs éventuelles inquiétudes. Pour autant, nous n'avons aucune marge de manœuvre lorsque la famille s'y oppose et que l'élève est mineur. Il est arrivé qu'un père vienne récupérer sa fille pendant un stage; l'année suivante, elle était mariée et avait cessé ses études. Il est probable que certains jeunes ne postulent pas parce qu'ils savent que leurs parents n'y seraient pas favorables. Une proportion non négligeable de jeunes, en particulier dans les écoles d'art, sont par ailleurs en rupture avec un entourage qui rejette leur orientation scolaire, mais parfois aussi sexuelle. Nous avons la possibilité de les accompagner financièrement.

Les familles sont davantage impliquées dans les actions d'ouverture culturelle et de cohésion sociale. Un jeune qui se familiarise avec le théâtre est, par exemple, susceptible d'y emmener ses parents. Des places sont d'ailleurs réservées à ces derniers deux fois dans l'année, entre autres initiatives.

Des actions privées ne font pas une politique publique

Int. : *En réussissant à actionner les rouages de l'Éducation nationale et à faire travailler ensemble deux ministères, vous avez accompli un exploit ! Par quel miracle cela fut-il possible ?*

É. de L. : Moi qui ai auparavant travaillé dans des ONG, en Inde notamment, ignorais tout de ce monde. Je n'avais pas conscience de la difficulté de la tâche. Notre approche modeste, qui tenait à notre méconnaissance

des institutions, a joué en notre faveur. Nous avons pris soin d'écouter les uns et les autres, de découvrir leur mode de fonctionnement et de les assurer que nous respecterions leur logique propre. Le fait que nous assumions une large partie de la mise en œuvre des programmes, en plus de leur financement, a constitué un argument supplémentaire.

Int. : *Dans un contexte social où la cohésion est mise à mal, êtes-vous sollicités et consultés par les pouvoirs publics?*

É. de L. : En dépit de sa petite taille et de ses moyens limités, la Fondation mène un travail efficace et reconnu. Cela nous confère une visibilité et un soutien politiques indéniables, d'autant que notre président jouit d'une certaine force de frappe auprès des institutions. Pour autant, nous avons développé notre action sans actionner ces leviers mais en partant du terrain et en remontant un à un les échelons de l'Éducation nationale. Les conventions avec les ministères n'ont été signées qu'a posteriori, une fois que les programmes fonctionnaient.

Nous sommes très souvent sollicités par les politiques, notamment pour nous couler dans les dernières réformes en date. Ils y voient l'assurance de communiquer sur la réussite de leurs nouveaux dispositifs, tels les Cordées de la réussite ou les Parcours d'excellence. Nous n'y donnons généralement pas suite, car rarement ces mesures correspondent à la spécificité de nos missions. Fort heureusement, nos programmes sont si bien ficelés qu'ils sont peu malléables. Il n'est pas question de les dénaturer pour les conformer à des politiques publiques. Certes, il nous faut composer avec la refonte de la carte de l'éducation prioritaire, qui impose aux recteurs de mener des actions dans des collèges nouvellement identifiés. Nous ne pouvons donc pas totalement nier les contraintes de nos partenaires.

Int. : *Les pouvoirs publics considèrent-ils encore que la culture a un rôle à jouer en matière de cohésion sociale?*

É. de L. : Face au désespoir ambiant, la culture est de plus en plus invoquée par la puissance publique comme un viatique à tous les maux. On lui demande aujourd'hui ce que l'on attendait hier de l'Éducation nationale: former des citoyens, éduquer aux médias... Nous sommes appelés tous azimuts mais avons une force de frappe minime, et peinons parfois à porter le message d'une culture ouverte sur l'autre.

Int. : *Les nombreuses fondations et associations œuvrant dans votre domaine n'auraient-elles pas intérêt à se constituer en réseau pour agir dans le sens d'une politique publique?*

É. de L. : Culture & Diversité est une dénomination d'usage quelque peu dérogatoire, car les fondations d'entreprise doivent porter le nom de l'entreprise dont elles émanent. Aussi, pour des raisons d'image et de communication, il serait donc délicat pour des fondations d'entreprises de mener des actions conjointes. Nous nous rencontrons toutefois dans le cadre de notre organe de représentation, le Centre français des fonds et fondations. Nous y avons créé un groupe éducation qui accueille notamment les fondations Pierre Bellon, Bettencourt Schueller, Daniel & Nina Carasso ou HSBC. Ensemble, nous avons financé une première cartographie de l'action des fondations dans le champ éducatif: thèmes de prédilection, montants alloués, estimation des impacts... Il en ressort notamment une carence d'intervention auprès de la petite enfance et dans les territoires ruraux.

Pour autant, les collaborations ponctuelles ne sont pas exclues entre fondations d'entreprise. Celle de Total cofinance par exemple le programme que nous menons avec le Centre de formation professionnelle aux techniques du spectacle et le théâtre de la Colline. Il permet à des jeunes chômeurs de longue durée et diplômés tout au plus d'un BEP ou d'un CAP de préparer le concours de cette école, et d'occuper un emploi d'avenir pendant un an dans un établissement culturel. La remarquable Fondation Daniel & Nina Carasso, créée par le fondateur de Danone, prend aussi en charge certains des voyages que nous offrons à de jeunes boursiers fraîchement diplômés dans un métier d'art, afin qu'ils passent six mois auprès d'artisans de pays du Sud (des brodeurs en Inde, des graveurs en Amérique Latine...). Elle a aussi financé une brochure retraçant des portraits de ces élèves – budget que mon conseil d'administration ne m'aurait jamais accordé.

Les pouvoirs publics, pour créer de nouveaux dispositifs avec un budget restreint, essaient souvent de s'appuyer sur des initiatives existantes, mais demandent aux acteurs de se couler dans des moules préétablis et de collaborer dans des conditions qui ne sont guère viables. Pour autant, une juxtaposition d'initiatives d'associations et de fondations, aussi massives et efficaces soient-elles, ne font pas une politique publique. Pour notre part, nous touchons un nombre infime de jeunes, et nos méthodologies impliquent un coût par élève qui exclut de les dupliquer à l'échelle d'une politique nationale.

■ Présentation de l'oratrice ■

Éléonore de Lacharrière: diplômée de l'université Paris-Dauphine et de l'ESSEC, elle a rejoint la Fondation Culture & Diversité, dont elle est déléguée générale, à son retour d'Inde où elle travaillait pour une ONG mettant en place des programmes de microcrédit pour les plus défavorisés; elle est membre du conseil d'administration de Fimalac, du Centre Français des Fonds et Fondations, de la Fondation Léopold Bellan, de la Fondation Kenza et de l'École nationale supérieure d'architecture de la ville et des territoires à Marne-la-Vallée; elle est présidente du conseil d'administration du musée Rodin.

Diffusion juin 2016
