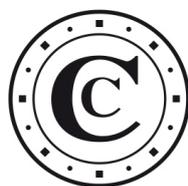


Cour des comptes



FONDS MONDIAL POUR LA NATURE - WWF FRANCE

Exercices 2011-2012 à 2015-2016

Organisme bénéficiant de la générosité publique

Sommaire

AVERTISSEMENT	7
SYNTHÈSE	9
AVIS ÉMIS EN APPLICATION DES ARTICLES L. 111-9 ET R. 143-11 DU CODE DES JURIDICTIONS FINANCIÈRES	13
RECOMMANDATIONS	15
INTRODUCTION	17
CHAPITRE I LA FONDATION WWF FRANCE	19
I - UN ORGANISME MEMBRE D'UN RÉSEAU INTERNATIONAL	19
A - L'historique.....	19
B - Les missions statutaires et la définition des missions sociales dans le compte d'emploi des ressources	20
C - La gouvernance	22
D - Une stratégie cohérente avec celle du réseau WWF	25
E - Une direction en partie contestée au cours de la période.....	26
II - UNE POLITIQUE DE MAÎTRISE DES RISQUES À CONSTRUIRE	27
A - Un contrôle externe limité	27
B - Des procédures de contrôle interne insuffisamment appliquées	28
C - L'absence de prévention des conflits d'intérêts	28
III - UNE SITUATION FINANCIÈRE EN VOIE D'AMÉLIORATION	29
A - Un pilotage budgétaire rigoureux et un redressement des comptes	29
B - Un manque de transparence des flux comptables croisés entre les entités du WWF France	30
CHAPITRE II LE RESPECT DES OBLIGATIONS LIÉES À L'APPEL PUBLIC À LA GÉNÉROSITÉ	35
I - LES DÉCLARATIONS PRÉALABLES D'APPEL PUBLIC À LA GÉNÉROSITÉ	35
II - LES OBJECTIFS DES APPELS PUBLICS À LA GÉNÉROSITÉ	36
A - Les publipostages.....	36
B - Les collectes de rue en face-à-face.....	39
C - Les appels à legs	39
D - Les appels par internet	40
III - LE COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES DE LA GÉNÉROSITÉ PUBLIQUE	40
A - Les règles et les outils d'élaboration du compte d'emploi des ressources	41
B - La ventilation des produits du compte de résultat dans les rubriques « ressources » du compte d'emploi des ressources	42
C - La ventilation des charges du compte de résultat dans les rubriques « emplois » du compte d'emploi des ressources.....	45
D - Des ressources non affectées et non utilisées issues de la générosité publique en augmentation sensible.....	53
E - Les nouvelles règles d'affectation des ressources collectées auprès du public adoptées par la Fondation en octobre 2017.....	54
IV - UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE ENVERS LE DONATEUR À AMÉLIORER	56
CHAPITRE III LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRÈS DU PUBLIC	59
I - DES RESSOURCES EN PROGRESSION, ISSUES PRINCIPALEMENT DE DONS	59

II - UNE COLLECTE ET UN TRAITEMENT DES DONS FAISANT APPEL À UN NOMBRE IMPORTANT DE PRESTATAIRES.....	60
A - Une collecte multicanal.....	60
B - Un traitement des dons organisé selon des procédures précises, définies à la suite d'un audit en 2013	62
C - Une contractualisation et une mise en concurrence insuffisantes des prestataires de la collecte et du traitement des dons.....	63
D - Les frais d'appel et de traitement des dons : des efforts à accomplir pour améliorer la rentabilité de la collecte	65
III - LES LEGS ET AUTRES LIBÉRALITÉS	66
A - Les ressources issues des legs représentent moins de 10 % des ressources issues de la générosité publique	66
B - La gestion des legs	68
CHAPITRE IV LES EMPLOIS : MISSIONS SOCIALES ET FRAIS DE FONCTIONNEMENT.....	73
I - LES MISSIONS SOCIALES.....	73
A - Les missions sociales dites « réalisées en France »	73
B - Les missions sociales dites « réalisées à l'étranger »	88
II - LES FRAIS DE FONCTIONNEMENT	90
A - Les frais de personnel	90
B - Les frais de fonctionnement exceptionnels liés au départ du domaine de Longchamp.....	91
ANNEXE.....	95
RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DU FONDS MONDIAL POUR LA NATURE-WWF FRANCE.....	101

Les rapports de la Cour des comptes sur les organismes bénéficiant de dons

En application des dispositions des articles L. 111-9 et L.111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes exerce deux missions à l'égard des organismes bénéficiant de dons :

- pour les ressources collectées auprès du public, elle en contrôle le compte d'emploi afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité ;
- pour les dons qui ouvrent droit à un avantage fiscal, elle vérifie la conformité des dépenses financées par ces dons aux objectifs de l'organisme bénéficiaire.

Ces contrôles ont pour particularité de porter sur des fonds privés, alors que la plupart des autres missions de la Cour concernent l'emploi de deniers publics.

La procédure et les pouvoirs d'investigation de la Cour sont définis par le code des juridictions financières (article R. 143-28). Comme pour les autres contrôles, la procédure est collégiale et contradictoire ; elle peut comporter l'audition des dirigeants de l'organisme (article L. 143-0-2). Les observations définitives de la Cour sont publiées (article R. 143-18) et la réponse du représentant légal de l'organisme y est annexée. Celui-ci doit communiquer les observations définitives de la Cour au conseil d'administration et à l'assemblée générale de l'organisme lors de la première réunion qui suit (article L. 143-2).

Lorsque la Cour atteste de la non-conformité des dépenses financées par les dons aux objectifs de l'appel public à la générosité ou aux objectifs de l'organisme dans le cas de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, elle assortit son rapport d'une déclaration de non-conformité (article L. 143-2 et article D. 143-29), accompagnée d'une synthèse du rapport. Cette déclaration est rendue publique (affichage à la Cour des comptes et mise en ligne sur son site internet) et transmise au ministre chargé du budget et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. En application des dispositions de l'article 1378 octies du code général des impôts, le ministre chargé du budget peut, par arrêté publié au Journal officiel, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration. Dans le cas contraire, il adresse un rapport motivé au Premier président de la Cour des comptes et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Les rapports de la Cour des comptes sur les organismes faisant des appels publics à la générosité sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr

Avertissement

En application de l'article L. 111-8 (1^{er} alinéa)¹ du code des juridictions financières, la Cour des comptes a effectué le contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par la Fondation WWF France sur les exercices 2011-2012 à 2015-2016, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité.

Le contrôle s'est déroulé au siège de la Fondation et des missions ont été effectuées dans deux bureaux métropolitains.

Le présent rapport fait suite à une procédure contradictoire. Un relevé d'observations provisoires a été adressé le 1^{er} septembre 2017 à la présidente de la Fondation, au secrétaire général du ministère de l'intérieur, à la secrétaire générale du ministère de la transition écologique et solidaire ainsi qu'à la secrétaire générale des ministères économiques et financiers. Des extraits ont été envoyés à la même date au directeur général des finances publiques et au commissaire aux comptes, la société KPMG.

Le présent rapport a été délibéré le 10 novembre 2017 par la Cinquième chambre de la Cour des comptes, présidée par M. Duchadeuil, président de chambre, et composée de Mme Gadriot-Renard, conseillère maître, M. Duwoye, conseiller maître, Mme Mondoloni, conseillère maître et M. Corbin de Mangoux, conseiller maître en service extraordinaire, les rapporteurs étant MM. de Nicolay, conseiller maître, et Huiban, conseiller référendaire, avec le concours de Mme Gandin, vérificatrice, M. Sepulchre, conseiller maître, étant le contre-rapporteur.

Il a ensuite été examiné le 20 février 2018 par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Migaud, Premier président, MM. Briet, Vachia, Paul, rapporteur général du comité, Duchadeuil, Mme Moati, M. Morin, Mme de Kersauzon, présidents de chambre, et M. Johanet, Procureur général, entendu en ses avis.

À la suite de cet examen, le projet de publication établi par la Cour des comptes a été transmis à la Présidente de la Fondation par le Premier président, en application des dispositions de l'article R. 143-18 du code des juridictions financières.

La Fondation a transmis une réponse jointe en annexe.

¹ Dans sa version antérieure au 1^{er} mai 2017 (aujourd'hui article L. 111-9).

Synthèse

Le *World Wild Fund* (WWF) a été créé en 1961 par cinq pionniers de l'environnement². Il s'agissait de la première organisation non gouvernementale de protection de l'environnement. Son siège a été établi en Suisse.

Très vite, le WWF a essaimé à travers le monde. Il constitue aujourd'hui un réseau international composé d'une centaine de bureaux nationaux autonomes (essentiellement au sein des pays développés) ou rattachés au siège mondial (cas des bureaux situés dans les pays les moins avancés).

Dans ce contexte, un « Fonds mondial pour la nature France (WWF France) » a été créé en 1973 sous la forme d'une association, au moment où la protection de l'environnement s'affirmait dans notre pays comme un nouvel enjeu de politique publique. L'association s'est transformée en 2004 en fondation reconnue d'utilité publique.

La Fondation fait appel à la générosité publique, dont elle tirait en 2015-2016 près des deux tiers de ses ressources (13 M€ sur un total de 21 M€)³. Elle dispose d'un vivier de 220 000 donateurs et de 6 000 bénévoles.

Avec ces ressources, le WWF France poursuit deux types d'action : la réalisation de programmes de protection des espèces et de la nature d'une part, la sensibilisation du public aux grands enjeux environnementaux d'autre part. Son emblème – un panda – symbolise les causes qu'elle met en avant dans ses campagnes d'appel à la générosité du public, centrées sur la sauvegarde des espèces (gorilles, grands félins, cétacés, etc.).

La Fondation WWF France a défini en 2012 une stratégie conforme à son objet social et cohérente avec celle du réseau animé par le WWF International. Dans ce cadre, la Fondation a pour singularité de s'appuyer prioritairement sur des intermédiaires, notamment les pouvoirs publics et les entreprises privées, pour préserver la faune et la flore, tout en essayant de concilier les points de vue des différents acteurs et en cherchant à ne pas opposer préservation de l'environnement et développement économique.

La gouvernance de la Fondation, en voie d'amélioration, nécessite d'être encore renforcée

Les années couvertes par les exercices contrôlés ont été marquées par le redressement d'une situation financière qui s'était dégradée en raison d'un développement des interventions dépassant les capacités financières de l'organisme. Un climat social tendu en était résulté, qui s'est apaisé depuis lors. L'équilibre financier est aujourd'hui rétabli.

² Le biologiste Julian Huxley, les ornithologues Max Nicholson et Peter Scott, l'homme d'affaires Victor Stolan et Luc Hoffmann, également ornithologue, petit-fils du fondateur de la société Hoffmann-La Roche.

³ Pour le reste, les ressources proviennent du mécénat d'entreprises (5 M€) et de diverses autres ressources (3 M€ de subventions, reprises de provisions, report des ressources affectées non utilisées, etc.).

Toutefois, la gouvernance de la Fondation nécessite d'être encore renforcée à plusieurs titres, à travers :

- la mise en place de procédures d'évaluation des différentes actions conduites⁴, conformément aux préconisations du « Livre vert sur la gouvernance » publié par le WWF International ;
- l'adoption d'un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques avec, notamment, la création d'un comité d'audit pour remédier aux défaillances, constatées par le commissaire aux comptes et lors de l'instruction de la Cour, dans l'application des procédures de contrôle interne ;
- l'instauration d'un dispositif de prévention des conflits d'intérêts, tant pour les membres du conseil d'administration que pour les salariés : une définition précise de ces règles est d'autant plus nécessaire que le WWF France souhaite développer des partenariats – qualifiés de « transformationnels » – avec des entreprises ;
- la simplification et la justification des flux financiers et comptables avec l'EURL Panda, filiale dont la Fondation est l'associée unique.

Les modes d'appel à la générosité du public et l'information des donateurs doivent être clarifiés, afin d'assurer une plus grande transparence

Les recettes issues des dons (11,8 M€ en 2015-2016) constituent plus de 90 % des ressources que WWF France tire de la générosité du public. Les appels à dons prennent essentiellement la forme de publipostages (16 campagnes en 2015-2016) et de campagnes dites de « face à face », qui se traduisent essentiellement par des démarchages opérés dans la rue auprès des passants⁵ (25 campagnes de quatre à six semaines en 2015-2016). Toutes ces opérations sont confiées à des prestataires extérieurs.

La gestion de l'appel à la générosité publique est globalement assurée de façon satisfaisante, pour un coût toutefois élevé, et souffre d'une faiblesse de mise en concurrence des prestataires intervenant dans les appels à dons et le traitement des dons.

Lors du contrôle, la Cour a par ailleurs constaté deux importantes défaillances qui nuisent tout particulièrement à la bonne information des donateurs.

En premier lieu, les messages d'appel à dons sont centrés sur la protection d'espèces emblématiques (grands singes, fauves, grands cétacés présents en Méditerranée, etc.), alors que les dons ne sont pas considérés par le WWF France comme étant spécifiquement affectés à la protection de ces seules espèces, mais au financement de l'ensemble de ses programmes de protection de l'environnement (1^{ère} mission sociale) et de ses actions de sensibilisation (2^{ème} mission sociale). Ainsi, les messages des appels à dons ne mentionnent pas explicitement que le don effectué peut être utilisé pour des actions de sensibilisation, alors même que celles-ci représentent 40 % des emplois en missions sociales selon les calculs de la Cour.

Ce défaut majeur d'information se double d'une construction erronée du compte d'emploi des ressources, qui aboutit à minorer les frais de collecte et à majorer les dépenses de missions

⁴ Des indicateurs d'impact sont en cours de déploiement à la suite du contrôle de la Cour.

⁵ Opérations qualifiées de *street marketing*.

sociales⁶. Le WWF France a en effet considéré, au cours de la période contrôlée, qu'une part majoritaire (64 %) des dépenses de marketing engagées pour les appels à dons (essentiellement les publipostages et les campagnes de *street marketing*)⁷ était à rattacher à la mission sociale de sensibilisation. Selon son interprétation, en effet, le texte des publipostages comme l'argumentaire des « face à face » auraient pour objet de sensibiliser les personnes contactées, quand bien même leur sollicitation ne se traduirait pas par un don.

Or, les documents produits par le WWF France n'amènent pas à partager cette analyse⁸. Lors de la contradiction, la Fondation a convenu que la méthode appliquée avait pour effet de surestimer la part des emplois affectés aux missions sociales. Elle s'est en conséquence engagée à modifier sur une base objective la clé de répartition des fonds mobilisés pour les appels à dons. Dans l'attente d'une nouvelle étude permettant d'identifier rigoureusement la nature des emplois, elle a informé la Cour qu'elle appliquerait pour l'exercice 2016-2017 une nouvelle clé de répartition des dépenses de marketing : 75 % seront classées en frais de collecte et 25 % en dépenses relevant de la mission de sensibilisation.

Le WWF France conduit des actions conformes à ses statuts et à la définition de ses deux missions sociales, mais les versements effectués au profit du réseau international se caractérisent par une absence de traçabilité de leur utilisation

En raison de la nomenclature comptable en vigueur⁹, le compte d'emploi des ressources présenté par le WWF France ne présente pas les missions sociales en distinguant programmes de protection de l'environnement et sensibilisation du public, mais selon une répartition « géographique », en distinguant celles qui sont « réalisées en France » et celles qui sont « réalisées à l'étranger ».

Les missions sociales dites « réalisées en France » sont constituées des programmes pilotés par le WWF France – qu'ils soient mis en œuvre sur le territoire français ou à l'étranger – et des actions de sensibilisation.

Le fait que des programmes mis en œuvre à l'étranger soient ainsi retracés par le compte d'emploi des ressources sous l'intitulé de « missions sociales réalisées en France » prête à confusion. L'attention de la Fondation est en conséquence appelée sur la nécessité de remédier à cette présentation, d'autant plus que les programmes mis en œuvre à l'étranger sont prépondérants (environ 80 à 100 projets de conservation sont actifs chaque année, dont une dizaine seulement sur le territoire national).

Les programmes sont, de façon générale, menés en partenariat avec des tiers (associations, collectivités et organismes publics, entreprises privées). Une convention est systématiquement signée avec les partenaires. Les programmes conduits sur le territoire

⁶ Dans le rapport d'activité 2015-2016, le WWF France affiche les ratios suivants d'emploi de ses ressources : 67 % en missions sociales, 14 % en frais de recherche de fonds et 5 % en frais de collecte. Par ailleurs, 12 % des emplois relèvent des fonds dédiés et 2 % sont classés en « autres » emplois (frais de fonctionnement exceptionnels et dotations aux provisions). Ces ratios sont calculés sur la base de l'ensemble des ressources et non uniquement sur celles collectées auprès du public.

⁷ Y compris les frais de traitement des dons (encaissement des chèques, émission des reçus fiscaux, etc.).

⁸ À l'exception du trimestriel « Sur les traces du Panda », où 7/8 de la publication traite de problématiques environnementales détachables de la communication institutionnelle du WWF France d'une part, et de l'appel à dons d'autre part.

⁹ Cf. le règlement comptable n° 2008-12 du 7 mai 2008.

métropolitain sont menés par des équipes dotées de compétences scientifiques de haut niveau : toutefois, des efforts doivent encore être poursuivis pour améliorer les comptes rendus et mesurer les résultats des actions menées. Les programmes conduits par le WWF France en dehors du territoire national sont la plupart du temps soutenus par deux bailleurs publics nationaux : le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) et l'Agence française pour le développement (AFD) ; la qualité de la gestion de ces programmes s'est améliorée à partir de 2013-2014, le WWF France étant dorénavant destinataire de tous les comptes rendus trimestriels ou semestriels, techniques et financiers ; des visites sur place sont en outre systématiquement organisées au-dessus d'1 M€ de budget total et un suivi des programmes est effectué par un comité de pilotage rassemblant l'ensemble des bailleurs de fonds.

Les actions de sensibilisation, quant à elles, empruntent plusieurs canaux, outre les messages délivrés à l'occasion d'appels à dons : appel à des bénévoles, lettres d'information, publications électroniques, site Internet, réseaux sociaux, sensibilisation d'entreprises (séminaires internes, etc.), actions en milieu scolaire, organisation de colloques (« Villes durables » en 2015), etc.

Les missions sociales « réalisées à l'étranger », telles qu'elles sont retracées dans le compte d'emploi des ressources, recouvrent deux sortes de flux financiers, liés à l'appartenance du WWF France au réseau mondial des WWF. Ces flux soulèvent une double difficulté :

- une redevance annuelle (1,1 M€ pour l'exercice 2015-2016) est versée au siège international. Selon les informations communiquées par le WWF France, cette redevance recouvre trois objets : une participation aux « frais de fonctionnement » du siège international, un montant affecté à la gestion du réseau, et une participation à la gestion des projets internationaux. Or, le WWF France affecte aux missions sociales l'intégralité de ce versement, alors qu'il ne dispose d'aucun élément justificatif sur son utilisation effective. Lors de la contradiction, le WWF France a indiqué à la Cour qu'il comptabiliserait dorénavant en frais de fonctionnement une partie (30 %) du montant du versement effectué au titre de la redevance internationale, à l'instar de ce que fait WWF-Suisse ;
- des subventions sont versées à des programmes pilotés par d'autres WWF du réseau (0,95 M€ en 2015-2016, couvrant une dizaine de projets). Les pièces justificatives produites par le WWF France concernent essentiellement le déroulement opérationnel et la réalisation des actions menées par ces WWF étrangers, mais comportent peu de données financières ; lorsque celles-ci existent, elles ne retracent pas l'utilisation de la quote-part versée par le WWF France.

En définitive, l'absence de justificatifs financiers des versements à l'étranger ne peut qu'aboutir à une demande par la Cour d'y remédier dans les meilleurs délais. Au titre des exercices contrôlés, cette absence de pièces justificatives ne permet pas à la Cour de se prononcer sur la conformité de ces versements à l'étranger aux objectifs des appels à la générosité publique.

Avis émis en application des articles L. 111-9¹⁰ et R. 143-11¹¹ du code des juridictions financières

À l'issue de son contrôle, au regard des diligences qu'elle a effectuées et dans la limite des prérogatives que lui confère l'article L. 111-9 du code des juridictions financières, la Cour se trouve dans l'incapacité de se prononcer sur l'emploi des fonds versés par la fondation WWF France à la fondation WWF International d'une part, et aux autres WWF nationaux, d'autre part, fonds qui représentent environ 16 % des ressources collectées auprès du public par le WWF France sur la période contrôlée.

Sous cette réserve, et prenant acte des engagements pris par le WWF France à suivre l'ensemble de ses recommandations, la Cour considère que les dépenses engagées par la fondation WWF France, au cours des exercices 2011-2012 à 2015-2016, sont conformes aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité.

¹⁰ Article L. 111-9 : la Cour des comptes peut contrôler, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État, le compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par les organismes visés à l'article 3 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant un appel public à la générosité, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées par ces organismes aux objectifs poursuivis par un appel public à la générosité.

¹¹ Article R. 143-11 : la Cour des comptes fait connaître ses observations et recommandations : (...) 3° Par les rapports établis et les avis formulés en application des dispositions des articles L. 111-9 et L. 111-10.

Recommandations

1. Mettre en place un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques incluant les volets financiers, opérationnels et déontologiques (prévention des conflits d'intérêts) ;
2. justifier, à partir de pièces probantes, tout flux financier ou écriture comptable entre la Fondation WWF France et sa filiale EURL Panda ; porter à la connaissance du public la nature et le montant de ces opérations ;
3. informer les donateurs dans les appels à dons de l'emploi d'une partie des ressources au profit de la mission sociale de sensibilisation ;
4. définir et mettre en œuvre, au moyen de données objectives et vérifiables, une clé de répartition des dépenses de marketing direct (publipostages, démarchage de rue, etc.) permettant de les imputer, d'une part aux frais de recherche de fonds, d'autre part à la mission sociale de sensibilisation ;
5. mettre en concurrence, au-dessus d'un seuil déterminé par le conseil d'administration, les prestataires intervenant dans les appels à dons et dans le traitement des dons ;
6. revoir la présentation des missions sociales dites « réalisées en France » pour les circonscrire aux seules dépenses mises en œuvre sur le territoire national ;
7. obtenir du WWF International et des WWF étrangers des justifications précises de l'utilisation des versements du WWF France, permettant de distinguer d'une part les dépenses correspondant aux missions sociales et, d'autre part, les frais de fonctionnement des structures bénéficiaires.

Introduction

Le *World Wild Fund* (WWF) a été créé en 1961 par cinq pionniers de l'environnement¹². Il s'agissait de la première organisation non gouvernementale de protection de l'environnement. Son siège a été établi en Suisse.

Très vite, le WWF a essaimé à travers le monde. Il constitue aujourd'hui un réseau international composé d'une centaine de bureaux nationaux autonomes (essentiellement au sein des pays développés) ou rattachés au siège mondial (cas des bureaux situés dans les pays les moins avancés).

Dans ce contexte, le Fonds mondial pour la nature France (WWF France) a été créé en 1973 sous la forme d'une association, au moment où la protection de l'environnement s'affirmait dans notre pays comme un nouvel enjeu de politique publique. L'association s'est transformée en 2004 en fondation reconnue d'utilité publique. Elle est présidée depuis 2009 par Mme Isabelle Autissier.

La Fondation fait appel à la générosité du public, dont elle tirait en 2015-2016 près des deux tiers de ses ressources (13 M€ sur un total de 21 M€)¹³. Elle dispose d'un vivier de 220 000 donateurs et de 6 000 bénévoles.

Avec ces ressources, le WWF France poursuit deux types d'action, correspondant à ses deux missions sociales : la réalisation de programmes de protection des espèces et de la nature d'une part, la sensibilisation du public aux grands enjeux environnementaux d'autre part. Son emblème - un panda - symbolise les causes qu'elle met en avant dans ses campagnes d'appel à la générosité du public, centrées sur la sauvegarde des espèces (gorilles, grands félins, cétacés, etc.).

Le contrôle conduit par la Cour des comptes sur le fondement de l'article L. 111-8 (alinéa 1) du code des juridictions financières¹⁴ est le premier contrôle de la Fondation WWF France mené par la juridiction. Au cours des années récentes, la Cour a contrôlé, sur le même fondement juridique, d'autres organismes intervenant dans le champ de la protection de l'environnement : l'association *Greenpeace France*, elle-même membre de l'organisation non gouvernementale *Greenpeace*, et la Fondation Nicolas Hulot pour la protection de la nature.

La Fondation WWF France ayant décidé d'adopter des exercices à cheval sur l'année civile¹⁵, le contrôle a porté sur la période couverte par les exercices 2011-2012 à 2015-2016.

¹² Le biologiste Julian Huxley, les ornithologues Max Nicholson et Peter Scott, l'homme d'affaires Victor Stolan et Luc Hoffmann, également ornithologue, petit-fils du fondateur de la société Hoffmann-La Roche.

¹³ Pour le reste, les ressources proviennent du mécénat d'entreprises (5 M€) et de diverses autres ressources (3 M€ de subventions, reprises de provisions, report des ressources affectées non utilisées, etc.).

¹⁴ Devenu l'article L. 111-9 du code par l'effet de la modification de ce dernier par l'ordonnance n° 2016-1360 du 13 octobre 2016, dont les dispositions sont entrées en vigueur le 1^{er} mai 2017.

¹⁵ Les exercices couvrent la période allant du 1^{er} juillet au 30 juin.

Chapitre I

La fondation WWF France

I - Un organisme membre d'un réseau international

A - L'histoire

Le WWF a été la première organisation non gouvernementale de protection de l'environnement à voir le jour, le 11 septembre 1961¹⁶.

Dès sa création, le WWF oriente son combat vers la protection du vivant par la sauvegarde des espèces, des habitats et des écosystèmes. Le WWF est aujourd'hui présent dans une centaine de pays et regroupe 5 000 salariés à travers le monde.

Le WWF¹⁷ se décrit comme « une fédération d'organisations principalement indépendantes ». Le terme « principalement » signifie qu'il existe deux types de bureaux : ceux qui sont dotés de la personnalité morale et peuvent lever des fonds de façon autonome (qualifiés de « donateurs nets »), qui sont surtout situés dans les pays développés (« *National Organizations* »), et ceux qui sont rattachés juridiquement au siège du WWF International à Gland en Suisse, qui sont situés dans les pays les moins avancés (qualifiés de « receveurs nets »).

¹⁶ Le WWF a été créé dans les années soixante par cinq hommes déterminés à protéger l'environnement : Julian Huxley, Max Nicholson, Peter Scott, Victor Stolan et Luc Hoffmann. Frappé lors d'un voyage par la destruction de l'habitat naturel des animaux en Afrique de l'Est et la chasse dont ils étaient les victimes, le biologiste britannique Julian Huxley décide d'alerter l'opinion. « À ce rythme-là, la vie sauvage aura pratiquement disparu de la région dans vingt ans », écrit-il alors dans *The Observer*. À la suite de la parution de cet article, l'homme d'affaires Victor Stolan lui propose d'agir en créant une organisation capable de collecter des fonds pour la conservation. L'ornithologue britannique Max Nicholson, directeur général du *Britain Nature Conservancy* (organisme national britannique de protection de la nature) rassemble un groupe de scientifiques et d'experts en relations publiques pour créer une organisation capable de sensibiliser les décideurs économiques et politiques aux enjeux environnementaux. Parmi ce groupe d'experts figurent notamment l'ornithologue Peter Scott, l'un des vice-présidents de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), et Luc Hoffmann, également ornithologue, petit-fils du fondateur de la société pharmaceutique Hoffmann-La Roche, aujourd'hui Roche, qui vont devenir les premiers président et vice-président du *World Wildlife Fund* (WWF). Le groupe décide d'établir son siège en Suisse, où l'UICN avait déjà installé le sien. Dans une déclaration commune, l'UICN et le WWF s'engagent à « œuvrer ensemble pour mobiliser l'opinion publique et sensibiliser le monde à la nécessité de préserver la nature ».

¹⁷ Dénommé « WWF International » dans la suite du rapport, pour le distinguer du WWF France.

Dans ce cadre, le Fonds mondial pour la nature – France (WWF France), point d'appui hexagonal du réseau mondial, est une « *National Organization* ». Créé en 1973 à l'initiative de Luc Hoffmann sous forme associative, il devient une fondation reconnue d'utilité publique par un décret du 24 mars 2004. La Fondation est présidée depuis le 23 décembre 2009 par Mme Isabelle Autissier, ingénieur agronome, spécialisée dans le domaine halieutique et première navigatrice à avoir accompli un tour du monde en compétition.

Dans les comptes 2015-2016, le WWF France comprenait également trois entités juridiques :

- l'« EURL Panda », dont la Fondation WWF France est l'associée unique, qui promeut et développe la marque « Panda ». Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée de huit salariés en équivalent temps plein (ETP) et dotée d'un budget de 2,15 M€ en 2015, elle a été créée en 1992 afin de promouvoir et de communiquer sur toute activité se rapportant à la protection de l'environnement. Ses ressources proviennent essentiellement des produits sous licence, de partenariats avec des entreprises, de la vente par correspondance et de produits d'édition ;
- la « SAS WWF Domaine de Longchamp » qui, aux termes d'un bail avec la Ville de Paris, exploite un domaine de trois hectares situé dans le bois de Boulogne. Société par actions simplifiée de 1,75 ETP et dotée d'un budget de 375 000 € en 2015, c'est une structure créée en 2004 dans le but d'exploiter la concession de domaine public et d'organiser des activités en relation avec le développement durable et la protection de l'environnement. La Fondation WWF France en est l'associée unique (cf. *infra* chapitre IV) ;
- l'association « les Amis du WWF France », qui a pour objet de fédérer les sympathisants du WWF.

Ces deux dernières entités ont été dissoutes¹⁸, respectivement le 2 septembre¹⁹ et le 29 août 2016²⁰.

Le WWF France représente aujourd'hui, selon le rapport d'activité 2015-2016, environ 220 000 donateurs, un vivier d'environ 6 000 bénévoles²¹ et 21 M€ de ressources annuelles, dont près de 13 M€ issus de la générosité publique.

B - Les missions statutaires et la définition des missions sociales dans le compte d'emploi des ressources

Aux termes de l'article 1^{er} de ses statuts originels (décret du 24 mars 2004), la Fondation WWF France « *a pour but de promouvoir, d'encourager et d'assurer la protection et la conservation de la faune et de la flore, des sites, des eaux, des sols et des autres ressources*

¹⁸ La « SAS WWF Domaine de Longchamp » n'avait plus de raison d'être à la suite de la reprise de la concession du domaine auprès de la Ville de Paris par la Fondation *GoodPlanet* dirigée par M. Yann Arthus-Bertrand. Quant à l'association « Les Amis du WWF France », ce n'était, selon le WWF France lui-même, qu'un lieu de débats ne nécessitant pas de support juridique.

¹⁹ Date de la radiation au Registre du commerce et des sociétés (RCS).

²⁰ Date de la déclaration de la dissolution au Journal officiel : http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/assoc/pdf/2016/0037/JOAFE_PDF_Unitaire_20160037_01049.pdf.

²¹ Dont 1 400 actifs.

naturelles, soit directement soit indirectement, en associant d'autres organismes à la réalisation de ses actions et programmes ».

Ses moyens d'action, prévus à l'article 2 des statuts, sont notamment « *la sensibilisation, l'information et l'éducation de tous publics* », « *la coopération avec tous organismes publics et privés œuvrant dans le domaine de l'environnement* », « *la définition, la conception, le financement et la mise en œuvre de programmes régionaux, nationaux et internationaux de protection et de conservation du patrimoine naturel* », « *l'attribution de prix et de bourses* », « *la rédaction, l'édition et la diffusion de tous supports écrits, visuels, audiovisuels ou télématiques se rapportant au but poursuivi par la fondation* » ainsi que « *la création de commissions spécialisées, de conseils scientifiques et de comités d'éthique* ».

Ces dispositions n'ont pas été modifiées par les nouveaux statuts approuvés par arrêté du 24 décembre 2015 du ministre de l'intérieur.

Un « *mémo* » du 30 septembre 2011 relatif au compte d'emploi des ressources²² définit les missions sociales de la Fondation comme suit :

« Conformément aux statuts, les missions sociales de la Fondation WWF France répondent à l'objectif suivant : la protection de l'environnement, incluant la protection de la faune et la flore, des sites, des eaux, des sols et des autres ressources naturelles.

Afin d'atteindre cet objectif, deux types d'actions sont menés :

- *la mise en œuvre de programmes, soit directement, soit indirectement en associant d'autres organismes à la réalisation de ces actions et programmes. Ceci inclut notamment la contribution aux actions menées par le réseau international ;*
- *la sensibilisation, l'information et l'éducation de tous publics par tous moyens sur les questions et enjeux relatifs à la conservation et à la protection du patrimoine naturel, ainsi qu'aux attitudes, méthodes et actions susceptibles de contribuer à sa valorisation par l'organisation de rencontres, forums et colloques et la diffusion de revues et bulletins²³. La notion de public inclut les particuliers et les personnes morales (entreprises, collectivités publiques, associations) avec lesquelles le réseau WWF travaille depuis sa création.*

Plus concrètement, les missions sociales au sein de la Fondation WWF France sont les suivantes :

1. *l'ensemble des programmes de conservation, menés en France ou à l'étranger, incluant la participation aux programmes du réseau WWF ;*
2. *l'ensemble des actions menées par le service mobilisation du bénévolat. Ces actions correspondent en effet à un travail de sensibilisation du grand public ;*
3. *La partie sensibilisation des actions menées par le département marketing. En effet, le grand public est sensibilisé par des actions menées dans la rue, aussi bien que par la réception à domicile ou sur internet d'informations expliquant ce que fait le WWF ;*
4. *la partie sensibilisation menée par le département des partenariats avec les entreprises. La volonté de ce département est de travailler de concert avec les entreprises pour que celles-ci*

²² Cf. *infra* (chapitre II) sur l'absence de validation formelle des données et préconisations de ce mémo par le conseil d'administration de la Fondation.

²³ Cette phrase est la reprise d'une partie de l'article 1.02 des statuts sur les moyens d'action.

mènent des démarches de développement durable. À ce titre, le département « entreprises » consacre des moyens ;

5. une partie des actions menées par le département communication du WWF France portant sur un soutien aux programmes, en termes de visibilité auprès du grand public ;
6. une partie des actions menées au niveau de la direction générale correspondant à des opérations de lobbying auprès des collectivités locales, des pouvoirs publics et des institutions européennes et/ou internationales pour transformer les législations en vigueur ou les faire appliquer. Par ailleurs, toutes les actions visant à étendre une stratégie d'influence sont considérées comme des missions sociales à part entière ».

La définition des missions sociales retenues pour la présentation du compte d'emploi des ressources est ainsi conforme à l'objet statutaire de l'organisme.

C - La gouvernance

1 - Le « Livre vert sur la gouvernance » du WWF International

Même si les bureaux comme celui du WWF France sont juridiquement indépendants, le WWF International oriente non seulement leurs programmes (cf. *infra*), mais également leur gouvernance par l'intermédiaire de conseils en forme de bonnes pratiques. Ces orientations sont formalisées dans un « Livre vert ».

Origine et principales recommandations du « Livret vert » à l'attention du réseau

Un « Livre vert sur la gouvernance » du WWF International a été publié en 1994 à l'attention de l'ensemble du réseau, puis amendé à plusieurs reprises. La dernière version date de 2008. Elle précise que « *ce document est conçu comme un guide et un conseil pour les conseils d'administration WWF lorsqu'ils exercent leur rôle de gouvernance au sein d'un réseau WWF en évolution.* ». C'est donc un guide de bonnes pratiques à l'attention des conseils d'administration « *sans sacrifier pour autant leur identité nationale et leur originalité* », ni « *agir en contradiction avec les lois et réglementations nationales* ». Les conseils d'administration WWF « *sont encouragés à suivre les pratiques de bonne gouvernance décrites dans ce document* ».

Selon le Livre vert, chaque conseil d'administration doit assurer :

- la supervision financière, assisté par un comité d'audit lorsqu'il y en a un en place ;
- le contrôle de la performance ;
- la définition des politiques et la planification des actions.

Ce guide recommande un conseil d'administration compris entre sept et dix membres disposant de compétences variées. Il préconise même d'établir « *un panel de critères minima pour être membre du conseil d'administration* » ainsi qu'une rotation, les membres ne pouvant siéger plus de dix ans (deux mandats consécutifs ou non, présidence comprise). Le Livre vert conseille aussi l'adoption « *d'une clause de « conflit d'intérêts » signée par chaque membre du conseil d'administration* ». Ce document recommande également de mettre en place un audit interne « *s'il n'existe pas encore* », mise en place à la charge du conseil d'administration et du directeur général. L'étendue des travaux et des responsabilités de la fonction d'audit interne doit être définie conjointement avec le comité d'audit.

Le Livre vert recommande enfin que chaque conseil d'administration ou bureau d'une organisation du réseau dispose d'un « *mécanisme pour évaluer de façon régulière ses propres performances. Une évaluation significative englobe une évaluation de l'efficacité de l'action du conseil dans son ensemble, de ses comités, de ses membres de façon individuelle, du directeur général et des salariés* ». L'évaluation peut soit être menée en interne ou *via* le recours à des experts extérieurs.

Le Livre vert donne ainsi un cadre général à la gouvernance du WWF France qui, s'il ne revêt pas de caractère prescriptif, permet de mettre en perspective le fonctionnement de son conseil d'administration au cours de la période examinée, au regard des attentes du réseau en la matière.

2 - Le conseil d'administration du WWF France de 2011 à la mi-2016

a) Une composition récente du conseil d'administration qui ne respecte plus les dispositions statutaires

Entre juillet 2011 et juin 2016, l'évolution de la composition du conseil d'administration a été conforme aux statuts originels qui mentionnent un conseil de onze membres avec quatre personnalités qualifiées, quatre représentants du fondateur et trois membres de droit. Toujours selon ces statuts, les mandats (hors membres de droit) sont d'une durée de quatre ans, renouvelables deux fois en une fois, soit une durée maximale de présence au conseil de douze années consécutives.

La situation a changé lors de l'élection d'un nouveau conseil d'administration, le 27 juin 2016, à la suite de la modification des statuts, approuvés par arrêté du 24 décembre 2015 du ministre de l'intérieur. L'objectif majeur de cette modification était de revoir la composition du conseil d'administration. Le WWF International a ainsi repris le pouvoir de nomination des membres fondateurs en lieu et place de l'association « Les Amis du WWF France ».

Cette nouvelle composition du conseil d'administration soulève deux questions au regard tant des statuts en vigueur que de ceux qui sont préconisés par le ministère de l'intérieur²⁴.

Tout d'abord, malgré la présence d'experts de la défense de l'environnement au sein du collège des amis du WWF, le collège des personnalités qualifiées ne comporte plus aucun membre choisi en raison de ses compétences en matière d'environnement, en contradiction avec les dispositions des statuts de 2015²⁵ et des statuts-type du ministère de l'intérieur²⁶.

Ensuite, le maintien d'un cadre dirigeant du WWF International au sein du collège des personnalités qualifiées suscite une interrogation au regard des statuts de 2015, dès lors que ces derniers prévoient que « *[les personnes choisies au sein du collège des personnalités qualifiées]*

²⁴ Cf. le modèle de statuts-type du ministère de l'intérieur approuvé par le Conseil d'État dans son avis du 13 mars 2012.

²⁵ « *Le collège des personnalités qualifiées comprend des personnes choisies en raison de leur compétence scientifique et technique dans le domaine d'activité de la fondation.* ».

²⁶ « *Le collège des personnalités qualifiées comprend des personnes choisies en raison de leur compétence dans le domaine d'activité de la fondation* ».

ne peuvent être membres de la Fondation de droit suisse « World Wide Fund for Nature » ». Or, si formellement cette personne apparaît comme salariée et non membre du conseil d'administration du WWF International, ses responsabilités de haut niveau posent la question de sa présence au sein du collège des personnalités qualifiées du WWF France.

Lors de la contradiction, la Fondation s'est engagée à respecter les dispositions statutaires lors du prochain renouvellement partiel du conseil d'administration prévu en juin 2018.

b) Un conseil d'administration longtemps cantonné à la gestion financière et patrimoniale de la Fondation

Sur le plan formel, le conseil d'administration s'est réuni trois fois par an au cours de la période contrôlée, conformément aux statuts de 2004.

Les représentants des trois ministères sont régulièrement présents, à l'exception, pour celui du ministère des finances, de l'année 2011 et du premier semestre de l'année 2012, où sa participation n'est pas relevée. Sur le fond, ils interviennent régulièrement : ce fut notamment le cas lors des débats sur la crise de gouvernance (cf. *infra*), les difficultés financières de la Fondation, l'implantation du siège (gestion de la concession avec la Ville de Paris, rénovation du « château de Longchamp », acquisition de nouveaux locaux) ou l'évolution des statuts.

Par ailleurs, les statuts-types du ministère de l'intérieur approuvés par le Conseil d'État en 2012 ainsi que les nouveaux statuts de la Fondation évoqués ci-dessus²⁷ précisent que le conseil d'administration peut créer un ou plusieurs comité(s) (scientifique, éthique, etc.) chargé(s) de l'assister dans toutes les actions menées par la Fondation avec des attributions fixées par le règlement intérieur. Un conseil ou comité scientifique²⁸ avec un règlement daté de 2011 a bien été mis en place. Ce comité a vocation à rassembler des chercheurs, universitaires, sociologues dont les activités et expertises apparaissent cohérentes avec l'objet du WWF France. Or, la liste du conseil scientifique de 2007 mentionne 17 membres, alors que celle du comité scientifique de 2011 seulement quatre. Le nouveau directeur général²⁹ a indiqué que ce comité avait été finalement supprimé face à la difficulté de mobiliser bénévolement des experts de façon récurrente et face à la diversité comme à la technicité des sujets abordés. Selon son analyse, il est préférable de solliciter une expertise en cas de besoin. En revanche, le directeur général prône la création d'un « conseil de perspectives » qui serait davantage un levier d'influence qu'un lieu d'expertise, ce qui est confirmé par la liste des personnalités pressenties figurant dans le procès-verbal du conseil d'administration du 27 juin 2016³⁰.

²⁷ Les statuts de 2004 n'évoquent pas cette possibilité sans pour autant l'exclure.

²⁸ Ces deux appellations figurent dans les différents documents de la Fondation.

²⁹ M. Pascal Canfin a été député européen de juin 2009 à mai 2012, puis ministre délégué au développement auprès du ministre des affaires étrangères de mai 2012 à mars 2014, avant de retrouver son siège au parlement européen de mai à juillet 2014.

³⁰ Présidente du WWF-France ; coordinatrice de l'association des Femmes Peuls autochtones du Tchad ; journaliste, spécialiste de l'économie collaborative ; ex-secrétaire général adjoint des Nations Unies sur le climat (sous réserve) ; ancien ministre de l'environnement et ancien commissaire européen ; ancien ministre de l'environnement ; directeur des relations internationales du Mucem et fondateur des rencontres d'Averoes.

Par ailleurs, il résulte des nouveaux statuts que la définition de la stratégie ne relève plus explicitement du ressort du conseil d'administration³¹ : au demeurant, à la lecture des procès-verbaux du conseil au cours de la période sous revue, cette évolution entérine une situation de fait. Les délibérations ont en effet, entre 2011 et 2015, essentiellement porté sur la gestion financière et patrimoniale de la Fondation. La définition de la stratégie est devenue *de facto* une compétence exclusive du comité exécutif composé du directeur général et des directeurs du WWF France. Cette situation suscite des interrogations, la définition de la stratégie – ou tout du moins l'approbation de celle-ci – faisant à l'évidence partie des attributions légitimes d'un conseil d'administration. Dans ce contexte, l'arrivée du nouveau directeur général au début de l'année 2016 a marqué une inflexion : la stratégie 2016-2020 proposée par ce dernier a été formellement adoptée par le conseil d'administration du 27 juin 2016.

D - Une stratégie cohérente avec celle du réseau WWF

Les grandes orientations de la Fondation ont été formalisées dans un plan stratégique 2012-2017 qui définit la stratégie du WWF France autour de quatre thèmes fondamentaux :

- un recentrage du WWF France autour d'une sélection de priorités thématiques claires, afin de renforcer la lisibilité de la mission du WWF France pour ses parties prenantes et d'exploiter efficacement ses ressources et compétences existantes ;
- une exploitation des synergies et solidarités existantes avec les autres membres du réseau WWF afin de maximiser l'impact « macro-écologique » du WWF France ;
- un renforcement du fonctionnement en réseau et le développement d'une logique partenariale avec les différents acteurs de l'environnement, notamment pour renforcer l'implantation territoriale et l'influence du WWF France ;
- un souci d'efficacité des actions du WWF France, impliquant une transversalité renforcée.

Ces grandes orientations se déclinent en six priorités thématiques, s'appliquant à l'ensemble de la structure et organisées autour de deux axes (« Réduire l'empreinte écologique³² » et « Préserver une planète vivante »).

Le plan stratégique 2012-2017 a été amendé lors du conseil du 27 juin 2016, qui a approuvé de nouvelles orientations en vue d'un nouveau plan 2016-2020.

Ces nouvelles orientations ne remettent pas fondamentalement en cause le plan antérieur. Elles apportent des inflexions, présentées au travers de cinq enjeux :

« 1^{er} enjeu : consolider la situation financière ;

2^{ème} enjeu : adopter puis déployer notre nouvelle stratégie de conservation 2016-2020 ;

3^{ème} enjeu : un WWF plus influent, plus présent comme influenceur culturel ;

³¹ Statuts de 2004 (article 3.01) : « Le conseil d'administration définit la stratégie de la fondation, arrête ses programmes d'activité et délibère sur toutes les questions mises à l'ordre du jour. ». Statuts de 2015 (article 7) : « Il arrête le programme d'action de la fondation ».

³² L'empreinte écologique est une mesure de la pression exercée par l'Homme sur la nature. L'empreinte écologique évalue la surface productive nécessaire à une population pour répondre à sa consommation de ressources et à ses besoins en absorption de déchets.

4^{ème} enjeu : mettre en place un « supporter journey » qui crée davantage de valeur pour notre collecte et d'efficacité pour notre communication ;

5^{ème} enjeu : un WWF plus innovant autour du numérique ».

La stratégie ainsi précisée du WWF France suit les orientations données par le WWF International à l'ensemble du réseau au cours de la période 2011-2015, notamment pour répartir les ressources. La clé de répartition préconisée accorde 80 % des ressources aux priorités définies par le WWF International et 20 % aux actions propres, comme par exemple une étude du coût du démantèlement du parc nucléaire français, qui est propre au WWF France. Ce cadre stratégique global est décliné en priorités revues annuellement lors d'une conférence de trois ou quatre jours qui débouche sur une synthèse (*Worldwide Overview*), fixant les priorités pour le réseau, avec une alternance de dominantes géographiques ou thématiques.

Pour alimenter la synthèse, chaque WWF national envoie au siège des données relatives à ses actions et contributions aux objectifs du réseau avec un certain nombre d'indicateurs (*Key Performance Indicators*). Cependant, en ce qui concerne le WWF France, les indicateurs sont essentiellement financiers. Quelques indicateurs portent également sur l'impact médiatique (nombre d'abonnés *Facebook*, *Twitter*, etc.), le nombre de membres et de donateurs, les dépenses relatives aux programmes majeurs ainsi que l'évolution des émissions en CO2 du siège du WWF France. Seules quelques réalisations concrètes sont mentionnées.

En définitive, au regard de la stratégie du réseau et des actions mises en œuvre par le WWF France, le champ de la protection de l'environnement est tellement vaste et les orientations du WWF International suffisamment générales pour que la Fondation française dispose, dans les faits, d'une grande latitude pour définir sa politique.

Au travers de dominantes tant géographiques que thématiques, la Fondation a pour singularité de s'appuyer prioritairement sur des acteurs intermédiaires, notamment les pouvoirs publics et les entreprises privées, pour préserver la faune et la flore. Elle estime que cette stratégie est plus efficace que celle consistant à s'adresser, exclusivement et directement, aux millions de consommateurs et petits producteurs. Son idée générale est d'éviter d'opposer développement économique et préservation de l'environnement, et d'essayer au contraire de concilier les intérêts des différents acteurs.

E - Une direction en partie contestée au cours de la période

Conformément aux statuts de 2004 et de 2015, l'organisation du WWF France est articulée autour du directeur général, nommé par le président après avis du conseil d'administration. Il a, de droit, accès avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration et du bureau.

Au cours de la période 2011-2015, la direction du WWF France a été marquée par des difficultés financières, une certaine instabilité de la gouvernance et un climat social tendu :

- en 2012 et 2013, le résultat net a été déficitaire de plus d'un million d'euros. Il s'est amélioré en 2014 tout en restant déficitaire (de plus de 80 000 €) avant de retrouver un solde positif en 2015 de près d'un million d'euros. Cette situation s'expliquait par une forte hausse des charges d'exploitation ainsi que par des charges financières et exceptionnelles ponctuellement importantes (cf. *infra* III) ;

- depuis 2011, trois directeurs généraux se sont succédé : M. Serge Orru (juillet 2006-juillet 2012), M. Philippe Germa (février 2013 - août 2015³³) et M. Pascal Canfin (depuis janvier 2016) ;
- enfin, les tensions sociales qui ont marqué la période ont été amplifiées par un important écho médiatique³⁴. Un courrier a été envoyé le 11 juin 2011 par 57 salariés à la présidente, Mme Isabelle Autissier, à l'ensemble du conseil d'administration, ainsi qu'à certains médias, dénonçant des manquements éthiques et professionnels du directeur général, dont la démission était demandée. La présidente a réagi par une lettre dans laquelle elle annonçait la convocation de l'ensemble du personnel le 5 juillet 2011, tout en se montrant « choquée que de telles accusations soient émises de façon publique ». Cette situation a eu un impact sur le climat social puisqu'une rotation du personnel de plus de 30 %³⁵ a été constatée en 2012. Cette rotation est restée aussi élevée en 2013 : 95 arrêts maladie ont été enregistrés cette même année contre 32 en 2011³⁶. Plusieurs recours contentieux ont également été engagés par des salariés devant différentes juridictions (conseil de prud'hommes, tribunaux administratifs). À la lecture du rapport 2015 du CHSCT, la situation semble s'être apaisée : le nombre d'arrêts maladie est retombé à 32.

II - Une politique de maîtrise des risques à construire

A - Un contrôle externe limité

Le Livre vert du WWF International recommande que chaque conseil d'administration ou bureau d'une organisation du réseau dispose d'un « *mécanisme pour évaluer de façon régulière ses propres performances. Une évaluation significative englobe une évaluation de l'efficacité de l'action du Conseil dans son ensemble, de ses Comités, de ses membres de façon individuelle, du directeur général et des salariés* ». L'évaluation peut être menée en interne ou en recourant à des experts extérieurs.

En ce qui concerne les projets menés par le WWF France et en dehors des diligences menées par le commissaire aux comptes, figurent uniquement dans les pièces des attestations d'experts-comptables portant sur l'usage de fonds européens³⁷ dans le cadre de projets cofinancés par l'Union européenne : « CARET2 » (tortues marines dans les Guyanes en 2011-2012), colloque « naturalité des eaux et forêts » en septembre 2013, frais de personnel du

³³ P. Germa est décédé accidentellement le 11 août 2015.

³⁴ Rue89 / L'Obs le 24/06/2011 :

<http://rue89.nouvelobs.com/planete89/2011/06/24/les-salaries-du-wwf-demandent-la-tete-de-leur-patron-210658>.

L'Express-L'Expansion le 05/07/2012 :

http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/serge-orru-quitte-la-presidence-de-wwf-france_1439299.html.

L'Obs le 05/07/2012 :

<http://tempsreel.nouvelobs.com/planete/20120705.OBS6302/info-obs-serge-orru-quitte-wwf.html>.

Marianne.net le 24/05/2014 :

http://www.marianne.net/WWF-Coup-de-bambou-sur-le-panda_a238667.html.

³⁵ Cf. les « rapports annuels uniques » 2010-2011 et 2011-2012 réalisés par le service des ressources humaines.

³⁶ Cf. le bilan CHSCT de 2011 à 2014. Ont été comptabilisés les arrêts maladie inférieurs à 1 mois, de 1 à 3 mois et supérieurs à 3 mois.

³⁷ Un peu plus de 800 000 € au cours de la période sous revue.

programme « étude préalable à l'aménagement de plusieurs ouvrages sur l'axe ARON-CANNES » (2012-2013), projets européens de protection de l'environnement en Méditerranée (de 2007 à 2015).

Aucune observation ou réserve ne ressort de ces documents.

Il est nécessaire que le WWF France mette en place des procédures d'évaluation de son action, conformément aux préconisations du réseau.

B - Des procédures de contrôle interne insuffisamment appliquées

Le Livre vert du WWF International conseille la mise en place d'un comité d'audit de la gestion financière avec, si possible, un membre extérieur nommé par le conseil d'administration. Ce document recommande également la mise en place d'un audit interne, « *s'il n'existe pas encore* », sous la responsabilité du conseil d'administration et du directeur général, avec une étendue des travaux et des responsabilités qui doivent être définies conjointement avec le comité d'audit.

Or, aucun comité d'audit, financier ou interne, n'existe au WWF France : si les procédures ont été progressivement formalisées, aucune fonction indépendante d'examen et d'évaluation du bon fonctionnement, de l'efficacité et de l'efficience de ces procédures n'a été créée.

De fait, le contrôle de la Cour a montré que l'application des procédures était sujette à caution. Ainsi, sur 17 projets nouveaux lancés en 2014, seules trois fiches projets ont été fournies, dont deux suivent le format défini. Les fiches navette de validation du circuit de signature et les fiches de liaison sont loin d'être systématiquement présentes pour les dépenses. Quand elles le sont, elles ne respectent pas toujours les délégations de pouvoirs ou, même, ne comportent aucune signature.

Ce constat est corroboré par les contrôles qui ont été menés par le commissaire aux comptes en septembre 2015 sur les achats (absence de visas des responsables au regard des délégations de pouvoir en vigueur, erreur de date comptable, absences de demandes d'achat, de devis, etc.).

Au regard de ces constats, la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques apparaît indispensable. Au terme du contrôle, la Fondation a indiqué qu'elle partageait cette préoccupation. Le conseil d'administration s'est saisi de la question de la gestion des risques le 7 octobre 2016, ce qui a abouti à la création d'un comité d'audit dont le rôle et les missions ont été validés lors de la séance du 29 juin 2017.

C - L'absence de prévention des conflits d'intérêts

Le Livre vert recommande pour le conseil d'administration l'adoption « *d'une clause de « conflit d'intérêts » signée par chaque membre du conseil d'administration* » (cf. *supra*).

Or, aucune disposition n'a été mise en place en la matière, que ce soit à l'égard des administrateurs comme des salariés. Seules une « Charte éthique de la collecte de rue » et une « Charte éthique du bénévole » existent.

Lors de la contradiction, la Fondation s'est engagée à mettre en place un dispositif de prévention des conflits d'intérêts, ce qui apparaît d'autant plus nécessaire que la Fondation souhaite développer des partenariats dits « transformationnels » avec des entreprises à fort impact environnemental. À cet égard, l'adoption d'une charte de déontologie applicable aux membres du conseil d'administration serait particulièrement opportune, en complément de l'information donnée régulièrement à la présidence par les administrateurs sur les mandats qu'ils détiennent à l'extérieur de la Fondation

Recommandation n° 1 : mettre en place un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques incluant les volets financiers, opérationnels et déontologiques (prévention des conflits d'intérêts).

III - Une situation financière en voie d'amélioration

A - Un pilotage budgétaire rigoureux et un redressement des comptes

Au regard des pièces disponibles, en particulier les procès-verbaux du conseil d'administration, le pilotage budgétaire apparaît rigoureux et détaillé. Les orientations pour l'exercice à venir et le bilan de l'exécution du budget de l'exercice passé sont arrêtés respectivement l'été et en fin d'année civile lors des réunions du conseil d'administration.

En ce qui concerne les comptes, l'analyse du bilan et de son évolution entre 2011 et 2016³⁸ fait ressortir deux points saillants :

- des fonds propres constituant 37,7 % du total du passif contre 71 % en 2011 : cette évolution s'explique à la fois par le bas du passif (dettes) avec des produits constatés d'avance qui sont passés de 444 727 € en 2011 à 7 950 031 € en 2016³⁹, ainsi que par le haut du passif avec une baisse de 14 % des fonds propres entre 2011 et 2015, essentiellement à la suite de trois exercices déficitaires de 2012 à 2014 ;
- une trésorerie de 6 M€ et une autonomie financière relativement bonne, avec un montant limité des dettes à plus d'1 an (2,8 M€) au regard du montant des capitaux propres (11,1 M€).

Le résultat, déficitaire sur trois exercices consécutifs (2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014)⁴⁰, est redevenu excédentaire en 2014-2015 et 2015-2016 :

³⁸ Cf. rapports du commissaire aux comptes.

³⁹ Suite au changement comptable d'enregistrement du mécénat au *pro rata temporis* de la durée de la convention et non à sa signature.

⁴⁰ Les deux exercices précédents étaient excédentaires (325 000 € en 2009-2010, près de 770 000 € en 2010-2011).

Tableau n° 1 : résultats nets de la Fondation WWF France de 2011 à 2016

<i>En €</i>	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<i>Produits</i>	16 248 738	18 995 864	15 899 790	17 082 701	21 138 220
<i>Charges</i>	17 503 838	20 323 911	15 983 883	16 103 601	19 096 047
<i>Résultat net</i>	- 1 255 100	-1 328 047	-84 093	979 100	2 042 171

Source : comptes annuels

Les comptes de la Fondation WWF France attestent d'une situation patrimoniale et financière en voie de redressement.

B - Un manque de transparence des flux comptables croisés entre les entités du WWF France

L'organisation comptable du WWF France se traduit par des flux financiers complexes entre la Fondation et les entités juridiques associées, à savoir l'EURL Panda, la SAS WWF Domaine de Longchamp et l'association des amis du WWF France.

Ainsi, pour le seul exercice 2011-2012, les montants des refacturations reçues et émises sont les suivants, selon le commissaire aux comptes :

Tableau n° 2 : montants des refacturations entre le WWF France et les entités associées (exercice 2011-2012)

<i>En €</i>	WWF France	EURL Panda	SAS WWF Domaine de Longchamp	Association des amis du WWF France
<i>Refacturations reçues</i>	579 000	931 000	96 000	6 300
<i>Refacturations émises</i>	925 000	395 000	287 000	0

Source : commissaire aux comptes (KPMG)

Ces flux concernent essentiellement des avances de trésorerie, des quotes-parts de frais généraux, une fraction de la redevance internationale relative aux droits afférents à la marque Panda, ainsi que des rémunérations de personnel.

Selon le commissaire aux comptes, beaucoup de pièces probantes manquent à l'appui de ces flux, sous la forme d'un support juridique (convention ou décision du conseil d'administration) ou d'une facture. Pour vérifier ce point, il a été demandé à la Fondation, lors du contrôle, de retracer l'ensemble des refacturations émises et reçues sur toute la période par la Fondation WWF France :

**Tableau n° 3 : montants des refacturations entre le WWF France
et les entités associées de 2011 à 2016**

En €	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<i>Refacturations reçues de PANDA</i>	462 642	626 116	837 668	647 270	1 164 912
<i>Refacturations reçues de la SAS</i>	207 961	245 261	0	0	0
Total refacturations reçues par la Fondation	670 603	871 377	837 668	647 270	1 164 912
<i>Refacturations émises vers PANDA</i>	840 598	725 651	391 493	153 478	387 470
<i>Refacturations émises vers la SAS</i>	85 136	36 995	0	0	0
<i>Refacturations émises vers l'Association</i>	0	6 842	0	0	0
Refacturations émises par la Fondation	925 734	769 488	391 493	153 478	387 470
Refacturations pour la Fondation	255 031	- 101 889	- 446 175	- 493 792	- 777 442

Source : Cour des comptes d'après les données comptables du WWF France

Les montants reconstitués pour l'exercice 2011-2012 ne corroborent pas totalement les observations du commissaire aux comptes. Ainsi, ces flux comptables reposent pour la plupart sur des conventions passées entre les différentes entités et prenant effet à compter à compter du 1^{er} juillet 2011 avec tacite reconduction. Ces conventions concernent les loyers et charges locatives, les frais généraux, administratifs et comptables, ainsi que les mises à disposition de personnel.

Il a été toutefois constaté que sept écritures comptables sur cinquante-et-une, d'un montant global de 1,3 M€, n'étaient pas adossées à des factures. Il en va ainsi :

- en 2011-2012, d'un versement de 10 378 € de la Fondation à la SAS WWF Domaine de Longchamp ;
- en 2012-2013, de versements de l'EURL Panda, de la SAS et de l'association à la Fondation pour des montants respectifs de 725 651 €, de 36 995 € et de 6 842 € ;
- en 2013-2014, de versements de la Fondation à l'EURL Panda de 99 943 € et de l'EURL Panda à la Fondation de 205 437 € ;
- en 2015-2016, d'un versement de la Fondation à l'EURL Panda de 210 348 €.

Selon le directeur administratif et financier, ces opérations, strictement comptables et sans virements bancaires, concernent pour l'essentiel des annulations d'écritures, des provisions pour dépréciations des immobilisations de l'EURL Panda dans la perspective du déménagement du siège au Pré-Saint-Gervais (cf. *infra* chapitre IV), des frais de personnel, des ventes par correspondance et une quote-part de la redevance internationale à la charge de l'EURL Panda.

Lors de la contradiction, la Fondation, avec l'appui du commissaire aux comptes, a détaillé ces écritures, notamment à partir d'extractions du système d'information retraçant entre autres les salariés et les quotes-parts de temps de travail concernés par ces refacturations. Par ailleurs, le WWF France s'est engagé à limiter ces refacturations et à les adosser désormais à des factures précises ou d'autres pièces justificatives⁴¹, ce qui passera par la mise en place d'un nouveau système d'information de gestion à compter du 1^{er} juillet 2018.

Pour l'heure, cet enchevêtrement nuit à la lisibilité des comptes et donc à la transparence envers les tiers, au premier rang desquels les donateurs. En effet, une description exhaustive de ces flux financiers entre les quatre entités n'apparaît dans aucun document à leur disposition (rapports d'activité, de gestion, comptes annuels, rapports du commissaire aux comptes, etc.).

La dissolution de la SAS WWF Domaine de Longchamp et de l'association des amis du WWF France au cours de l'exercice 2015-2016 a mis *de facto* un terme à la plupart de ces flux comptables. Mais la Fondation devra à l'avenir systématiquement adosser sur des justificatifs les flux demeurant entre elle et l'EURL Panda.

Recommandation n° 2 : justifier, à partir de pièces probantes, tout flux financier ou écriture comptable entre la Fondation WWF France et sa filiale EURL Panda ; porter à la connaissance du public la nature et le montant de ces opérations.

⁴¹ Ce qui inclut également une mise en conformité des contrats de travail des salariés concernés par un temps de travail partagé entre la Fondation et l'EURL Panda.

CONCLUSION

Les exercices contrôlés ont été marqués par le redressement d'une situation financière qui s'était dégradée en raison d'un développement des interventions dépassant les capacités financières de l'organisme. Un climat social tendu en était résulté, qui s'est apaisé depuis lors. L'équilibre financier est aujourd'hui rétabli.

La Fondation WWF France a défini en 2012 une stratégie conforme à son objet social, qui apparaît cohérente avec celle du réseau animé par le WWF International. Dans ce cadre, la Fondation a pour singularité de s'appuyer prioritairement sur des intermédiaires, notamment les pouvoirs publics et les entreprises privées, pour préserver la faune et la flore, tout en essayant de concilier les points de vue des différents acteurs et en cherchant à ne pas opposer préservation de l'environnement et développement économique.

Toutefois, la gouvernance de la Fondation nécessite d'être renforcée à plusieurs titres, à travers :

- la mise en place de procédures d'évaluation des différentes actions conduites (des indicateurs d'impact sont en cours de déploiement à la suite du contrôle de la Cour), conformément aux préconisations du « Livre vert sur la gouvernance » publié par le WWF International ;*
 - l'adoption d'un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques avec, notamment, la création d'un comité d'audit pour remédier aux défaillances, constatées par le commissaire aux comptes et lors de l'instruction de la Cour, dans l'application des procédures de contrôle interne ;*
 - l'instauration d'un dispositif de prévention des conflits d'intérêts, tant pour les membres du conseil d'administration que pour les salariés : une définition précise de ces règles est d'autant plus nécessaire que le WWF France souhaite développer des partenariats « transformationnels » avec des entreprises à fort impact environnemental ;*
 - la simplification et la justification des flux financiers et comptables avec l'EURL Panda, filiale dont la Fondation est l'associée unique.*
-

Chapitre II

Le respect des obligations liées à l'appel public à la générosité

La Fondation WWF France fait appel à la générosité du public sur le thème de la défense de l'environnement au moyen de campagnes d'appel menées à l'échelon national⁴². Elle entre ainsi dans le champ d'application de la loi du 7 août 1991 qui repose sur trois dispositifs : une déclaration préalable d'appel public à la générosité auprès du représentant de l'État dans le département du siège social, l'établissement d'un compte d'emploi des ressources (CER) collectées auprès du public et la compétence attribuée à la Cour des comptes pour contrôler ce compte d'emploi afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par les appels.

I - Les déclarations préalables d'appel public à la générosité

Dans le cadre de la mission qui lui a été confiée par la loi, la Cour a vérifié la conformité des dépenses engagées par la Fondation aux objectifs de ses appels à la générosité publique, objectifs qui doivent notamment être décrits dans les déclarations de campagne.

La Fondation WWF France a déclaré ses campagnes nationales d'appel public à la générosité à la préfecture de Paris pour 2011-2012. Cet appel avait pour objet de financer l'ensemble des programmes de protection de la nature de la Fondation. Les modalités mentionnées dans la déclaration sont les publipostages, les affichages, les appels téléphoniques, les appels à dons par internet, ainsi que les campagnes d'information dans la rue (dites *street marketing*).

Par la suite, les campagnes d'appel n'ont plus fait l'objet de déclarations jusqu'à ce que la Fondation respecte à nouveau cette obligation en décembre 2014 pour l'année 2015, puis en décembre 2015 pour les campagnes de 2016. Ces deux dernières déclarations mentionnent,

⁴² Cf. loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique, loi modifiée par l'ordonnance n° 2015-904 du 23 juillet 2015 portant simplification du régime des associations et fondations qui a supprimé la référence à la notion de « campagnes menées à l'échelon national » et a remplacé la notion d'« appel à la générosité publique » par celle d'« appel public à la générosité ».

comme précédemment, que les appels à la générosité ont pour objectif de financer l'ensemble des actions de la Fondation en faveur de la protection de la nature et de l'environnement, mais les modalités de collecte décrites sont moins précises (elles ne mentionnent que le démarchage téléphonique, le porte-à-porte et la collecte de rue).

Il convient que la Fondation renseigne avec plus de précision la déclaration d'appel public à la générosité sur les objectifs et les modalités de collecte.

II - Les objectifs des appels publics à la générosité

En faisant appel à la générosité du public, l'organisme s'engage à employer les ressources reçues conformément⁴³ aux objectifs de ses appels. Or, les renseignements apportés par les déclarations préalables ne permettent pas de déterminer avec précision les objectifs de la collecte : c'est donc à partir des thèmes que la Fondation met en avant dans ses messages destinés aux donateurs et testateurs potentiels que la Cour a vérifié la conformité des dépenses engagées aux objectifs des appels. Elle a vérifié si les collectes étaient affectées⁴⁴ à un projet précis ou si elles avaient vocation à financer l'ensemble des missions de l'organisme, ses frais de collecte et ses frais de fonctionnement. Dans le cas des collectes générales, le contrôle consiste à s'assurer que le donateur a, par les appels à dons, une bonne connaissance des missions de l'organisme.

Au cours des exercices contrôlés, les principaux vecteurs de sollicitation du public utilisés par le WWF France ont été les publipostages, la collecte de rue en face-à-face, les legs et internet.

A - Les publipostages

Durant les exercices contrôlés, les campagnes par publipostage ont été organisées de façon assez similaire avec des messages de prospection, de fidélisation, des messages adressés aux « grands donateurs », des messages comprenant l'envoi de la lettre d'information « Sur les traces du panda »⁴⁵, ainsi que l'envoi d'un calendrier. Le nombre annuel de campagnes s'échelonne entre 15 et 17.

⁴³ Le contrôle par la Cour des comptes de l'obligation de respecter les objectifs de l'appel peut, depuis 2009, entraîner une suspension des avantages fiscaux attachés aux dons et libéralités par le ministre du budget en cas de déclaration par la Cour de la non-conformité des dépenses engagées aux objectifs des appels à la générosité publique.

⁴⁴ Le règlement n° 2008-12 du 7 mai 2008 distingue deux types de collecte : « *La pratique conduit à identifier deux formes d'appel à la générosité auprès du public qui peuvent :*

- soit cibler des actions ou des projets bien identifiés (exemple : campagne Tsunami, canicule, etc.) ;

- soit concerner la ou les missions générales de l'organisme (exemple : campagne saisonnière ou de fin d'année) ».

⁴⁵ Présentée comme « le journal des donateurs du WWF ».

1 - Des appels à dons axés principalement sur les programmes de conservation des espèces ou de leur habitat

Lors du contrôle, la Cour a examiné plus particulièrement les publipostages 2014-2015 et 2015-2016. Il en ressort que les messages utilisés lors des collectes sont axés principalement sur des actions en faveur de la préservation des espèces en danger ou de leur habitat, et renvoient aux « programmes de conservation » décrits dans l'annexe au compte d'emploi des ressources comme l'une des deux missions sociales de l'organisme.

Les actions que la Fondation entend mener avec les dons sont décrites dans les textes des appels et correspondent aux programmes de conservation : acquérir des zones et restaurer des corridors écologiques, employer des « Rangers » pour combattre le braconnage, restaurer les écosystèmes terrestres et marins dégradés, transférer les rhinocéros noirs, etc. Ils permettent d'avoir une vision concrète des actions entreprises, de même qu'ils renseignent sur les différentes zones d'action de la Fondation (sur le territoire métropolitain, en Guyane, en Nouvelle-Calédonie, en Afrique, en Asie, etc.).

En 2014-2015 notamment, les bulletins de souscription des collectes de prospection mentionnent tous la protection des espèces (exemple : « *oui, je veux protéger les espèces en danger* »). Dans les bulletins de souscription des collectes de fidélisation, douze messages portent sur la protection des espèces, alors que seuls trois sont plus généraux (exemple : « *je souhaite aider le WWF* »). Le constat est identique en 2015-2016.

Les publipostages mettent également en avant l'appartenance de la Fondation à un réseau international⁴⁶, ainsi que la réalisation, par ce réseau, de nombreux programmes dans le monde. Le donateur peut ainsi être considéré comme informé du fait que les programmes auxquels il participe sont également ceux de l'ensemble du réseau.

Il est en revanche plus difficile au donateur de comprendre qu'il participe financièrement à la mission de « *sensibilisation, d'information et d'éducation de tous publics par tous moyens sur les questions et enjeux relatifs à la conservation et à la protection du patrimoine naturel, ainsi qu'aux attitudes, méthodes et actions susceptibles de contribuer à sa valorisation* »⁴⁷. En effet, dans l'ensemble des publipostages, la mission de sensibilisation est peu évoquée par rapport à la mise en œuvre de programmes. Seuls deux publipostages de prospection au cours de l'exercice 2014-2015 mentionnent le fait de « *sensibiliser et informer le public* » dans les actions réalisées. En 2015, un publipostage sur les espèces menacées en France précise également dans une lettre adressée aux donateurs : « *il n'y a qu'en agissant ensemble que nous pourrons protéger la faune française. Pour ce faire le WWF, déjà engagé dans une vaste campagne de sensibilisation en France et dans le monde, a impérativement besoin d'associer ses forces aux vôtres (...)* ». Le texte précise que le don servira à mettre en place des actions visant à améliorer la cohabitation entre les grands carnivores et la population locale, à agrandir les espaces protégés et à restaurer des corridors écologiques. Ainsi le donateur n'est, somme toute, que peu informé du fait que son don peut servir à une mission de sensibilisation du public.

⁴⁶ Un publipostage de 2014 indique : « *La tâche est immense, mais ne rien faire du tout n'est pas la solution. C'est ce que s'est dit le WWF en 1961. Il a ainsi réussi à fédérer 5 millions de donateurs à travers le monde* ».

⁴⁷ Cf. *supra* (chapitre I) la définition des missions sociales en annexe des comptes d'emploi des ressources.

2 - Des ambiguïtés entre caractère général ou affecté de certains publipostages

La Fondation utilise, pour sensibiliser le public, une technique consistant à « faire un focus » sur un animal menacé : ainsi, en 2014, les publipostages de prospection sont axés sur les orangs-outans et les pandas, et les publipostages de fidélisation sur les félins et les grands singes. Cependant, une fois passée cette accroche, le texte de l'appel à dons est élargi à l'ensemble des espèces menacées et à leur environnement. De ce fait, le message figurant sur le bulletin de souscription est rédigé de façon assez générale : « *Oui, je veux protéger les espèces menacées d'extinction* ». Cette façon de procéder est donc de nature à créer une confusion sur une affectation éventuelle du don à une action précise. Cette observation s'applique ainsi à un publipostage de 2015 portant sur les gorilles. Il en va de même pour un appel de prospection exposant l'objectif de « *protéger d'urgence la faune française* » : ce message peut en effet être considéré comme traduisant une affectation, puisque l'objet de l'appel à dons est plus réduit que l'ensemble du champ d'action de la Fondation ; dès lors qu'aucun suivi n'a été effectué pour affecter les ressources à des actions menées sur le territoire national, la rédaction de cet appel à dons aurait donc dû être plus générale, notamment sur le bulletin de souscription.

À ce premier manque de clarté, s'ajoute une ambiguïté liée à la mention d'une réaffectation possible des dons, inscrite sur les bulletins. En effet, l'ensemble des publipostages de la Fondation, à l'exception de celui concernant les reçus fiscaux en 2015 (collecte générale), comporte sur le bulletin de souscription la mention suivante : « *sauf avis contraire de votre part, les fonds collectés peuvent être affectés à une autre mission suivant les urgences définies par le WWF* ». Cette phrase, destinée à permettre la réaffectation des dons, est incohérente puisque les appels à dons ne sont pas considérés par la Fondation comme affectés à un programme particulier.

Jusqu'en 2014-2015, les seules collectes que la Fondation a considérées comme ciblées sont les « papillons d'urgence ». Sur l'exercice 2014-2015, trois types de « papillons d'urgence » ont été diffusés : en faveur de la protection des éléphants de la forêt, contre l'orpaillage, et pour protéger les espèces menacées par le réchauffement climatique. Ces messages correspondent à la définition d'une collecte ciblée, puisque l'objet est délimité avec précision au regard de l'ensemble de l'objet social de la Fondation. Par ailleurs, la Fondation insiste sur la notion d'urgence et cet appel prend une forme spécifique, comme s'il s'agissait d'une sollicitation de dernière minute rajoutée dans l'enveloppe à la différence des autres collectes plus générales. La phrase permettant la réaffectation des dons se comprend donc mieux dans ce cas de figure, puisque les dons vont être comptablement affectés et ultérieurement suivis en fonds dédiés⁴⁸ s'ils ne sont pas utilisés au cours de l'exercice de leur collecte. La Fondation a précisé qu'aucune réaffectation n'avait été effectuée : elle ne dispose d'ailleurs pas de procédure prévue à cet effet.

Recommandation n° 3 : informer les donateurs dans les appels à dons de l'emploi d'une partie des ressources au profit de la mission sociale de sensibilisation.

⁴⁸ Par exemple, la collecte en faveur des éléphants de la forêt qui correspond au projet « Traffic » de lutte contre le braconnage.

B - Les collectes de rue en face-à-face

La Fondation a transmis lors de l'instruction deux scripts qui étaient destinés à servir de support pour la collecte de rue au cours de la période examinée.

Sur le premier script, la Fondation expose ses actions, c'est-à-dire les programmes, en évoquant « *des projets aussi variés que la protection des éléphants, la pollution des rivières ou même plus globalement le changement climatique* ». Ce script développe l'exemple des actions contre la déforestation et formule un appel à dons de la façon suivante : « *nous avons besoin du soutien de tous pour faire changer les choses durablement. C'est pourquoi je suis là aujourd'hui : je cherche des gens comme vous, qui veulent faire bouger les choses et sauver la planète ! Est-ce que ça vous dirait de nous soutenir ?* ».

L'autre script, utilisé en 2015, apparaît davantage comme un outil de communication de l'organisme que comme le support d'une expression centrée sur la sensibilisation à la préservation de l'environnement :

« En chiffres (niveau mondial)

Le WWF est un réseau fort qui a les moyens d'agir efficacement

- Près de 50 ans d'existence.

- 12 000 programmes de protection de la nature dans plus de 100 pays à travers le monde, dont des bureaux en France et en Outre-mer : Guyane et Nouvelle Calédonie.

- 5 millions d'adhérents.

- 60 % du budget financé par les particuliers.

Activités principales

- Protéger les espèces menacées et leurs territoires.
- Préserver les littoraux et la biodiversité marine.
- Restauration d'espaces naturels dégradés, développement d'un réseau mondial d'aires protégées.
- Agir auprès des gouvernements, des entreprises et promotion des énergies renouvelables pour réduire la pollution et lutter contre le changement climatique ».

Ces scripts mettent en lumière les différents programmes, mais, à nouveau, les actions concernant la mission de sensibilisation ne sont pas présentées aux donateurs : les bulletins de souscription évoquent uniquement de façon générale le soutien aux actions du WWF.

C - Les appels à legs

Les appels à legs sont également rédigés en mettant en avant les programmes concrets de protection des espèces et de la nature. Il en va ainsi, par exemple, d'un appel à legs qui appelle à la protection des éléphants ou des grands singes : « *En transmettant votre patrimoine au WWF, vous faites un geste d'éternité pour sauvegarder le précieux héritage que nous offrirons aux prochaines générations : une planète vivante. Vous continuez de protéger les*

animaux en voie de disparition et de préserver les plus belles régions de France et du monde, notamment face au changement climatique ».

En complément, le dépliant sur les legs présente l'ensemble des missions du WWF France : protéger les espèces, sauvegarder les espaces naturels, lutter contre la surexploitation des ressources, sensibiliser partout sur la planète. Dans ce cas, la mission de sensibilisation est bien mentionnée, mais il n'est pas indiqué comment elle est menée.

D - Les appels par internet

Les appels sur internet mettent également en valeur les programmes concrets de préservation de la planète plus que les actions de sensibilisation. Certains sont considérés comme ciblés et les dons sont alors comptabilisés en dons affectés.

En définitive, quels que soient les vecteurs utilisés, la très grande majorité des appels à dons du WWF France évoquent les actions en faveur de la protection des espèces au travers de programmes concrets, qui correspondent à la première mission sociale de la Fondation : la réalisation de programmes de conservation.

À l'inverse, la réalisation d'actions de sensibilisation du public, qui constituent la deuxième mission sociale de la Fondation, est insuffisamment mentionnée dans les appels à dons, alors même que, selon celle-ci, ces actions représenteraient environ le tiers des emplois comptabilisés en missions sociales sur les deux derniers exercices.

III - Le compte d'emploi des ressources de la générosité publique

En application de la loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, les comptes annuels certifiés des associations et fondations recevant plus de 153 000 € de dons sont publiés au Journal officiel. Conformément à ces dispositions, la Fondation WWF France a publié ses comptes annuels, certifiés sans réserve, pour les exercices contrôlés. Ils comprennent, en annexe, un compte d'emploi des ressources, lui-même assorti d'une annexe.

Les comptes de la Fondation WWF France ne sont pas combinés avec ceux des autres entités du groupe (EURL Panda, SAS Longchamp et l'association les amis du WWF). Lors du contrôle, le commissaire aux comptes a estimé qu'une combinaison des comptes serait source de complexité pour la compréhension du compte d'emploi des ressources, dès lors que la Fondation est la seule à faire appel à la générosité du public.

A - Les règles et les outils d'élaboration du compte d'emploi des ressources

L'élaboration du compte d'emploi des ressources doit reposer, d'une part, sur l'application de la réglementation comptable (arrêté du 30 juillet 1993⁴⁹ et arrêté du 11 décembre 2008⁵⁰) et, d'autre part, sur les choix de gestion propres à l'organisme, émanant de l'organe chargé d'arrêter les comptes⁵¹.

Il résulte du contrôle non seulement que les règles de construction du compte d'emploi des ressources n'ont pas été formellement approuvées par le conseil d'administration, mais aussi que les outils utilisés sont complexes et manquent de fiabilité.

1 - Des règles de construction du compte d'emploi des ressources non formellement approuvées par le conseil d'administration

Lors de l'entrée en vigueur du règlement n° 2008-12 du 7 mai 2008, applicable aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2009, le conseil d'administration du WWF France a approuvé les règles d'élaboration du compte d'emploi des ressources dans sa séance du 6 avril 2010⁵². La méthodologie ainsi approuvée définissait les catégories de ressources, les missions sociales, les règles de répartition des charges du marketing direct et des fonctions support, la détermination des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en début d'exercice.

Ces règles d'élaboration du compte d'emploi des ressources ont ensuite évolué lors de l'approbation des comptes de l'exercice 2010-2011. Un mémo adressé aux membres du bureau le 30 septembre 2011 a complété les règles précédentes en ajoutant une définition plus précise de la notion de missions sociales et modifié certaines règles de répartition des charges entre les différents emplois (notamment les règles de répartition indirecte des charges du marketing direct). Le procès-verbal du conseil d'administration du 22 novembre 2011, qui approuve les comptes 2010-2011, ne retranscrit cependant pas l'approbation formelle de ces nouvelles dispositions. Le commissaire aux comptes, questionné lors du contrôle, a précisé : « *nous avons assisté au conseil d'administration du 22 novembre 2011 qui a fait l'objet d'une discussion orale sur les éléments d'établissement du compte d'emploi des ressources contenus dans le mémo du 30 septembre 2011 avant d'en approuver oralement les principes* ». Il n'en reste pas moins qu'il aurait été préférable que le mémo du 30 septembre 2011 fasse l'objet d'une approbation explicite par le conseil d'administration.

⁴⁹ Arrêté du 30 juillet 1993 portant fixation des modalités de présentation du compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public par les organismes faisant appel à la générosité publique.

⁵⁰ Arrêté du 11 décembre 2008 portant homologation du règlement n° 2008-12 du 7 mai 2008 du comité de la réglementation comptable, afférent à l'établissement du compte d'emploi annuel des ressources des associations et fondations.

⁵¹ Pour la Fondation WWF France, il s'agit de son conseil d'administration.

⁵² Le nouveau compte d'emploi des ressources est présenté dans un « mémo » du 9 mars 2010 du directeur général et de la directrice administrative et financière. La méthodologie présentée dans cette note a reçu un avis favorable du bureau, puis a été validée par le conseil d'administration du 6 avril 2010.

En outre, il a été relevé que les annexes des comptes d'emploi des ressources des exercices contrôlés ne se référaient qu'au conseil d'administration du 6 avril 2010, et non aux nouvelles règles adoptées lors du conseil d'administration du 22 novembre 2011.

2 - Des outils de construction du compte d'emploi des ressources complexes et peu fiables

Le règlement n° 2008-12 a défini une présentation du compte d'emploi des ressources sous la forme d'un tableau à quatre colonnes (cf. annexe au présent rapport). Les colonnes 1 et 2 classent, dans les rubriques d'emplois et de ressources, l'intégralité des charges et des produits du compte de résultat. Les colonnes 3 et 4 présentent l'emploi des seules ressources issues de la générosité publique et permettent un suivi des ressources non utilisées au cours de l'exercice.

Au WWF France, le compte d'emploi des ressources est établi par le contrôleur de gestion. Il est construit en suivant une succession d'étapes complexes, peu automatisées⁵³, qui permettent de répartir les produits et les charges du compte de résultat en ressources et emplois, puis de retracer l'affectation des ressources de la générosité publique par emploi.

À partir de l'exercice 2011-2012, ces tableaux de passage, jugés trop complexes pour donner une information utile aux donateurs, ont été retirés de l'annexe aux comptes annuels. Ils ont été réintroduits dans les comptes de l'exercice 2015-2016.

Le processus d'élaboration du CER doit être simplifié, automatisé, mieux tracé et contrôlé. Ce travail est aujourd'hui engagé, notamment par le lancement en avril 2017 de la procédure visant à changer de système informatique de gestion.

B - La ventilation des produits du compte de résultat dans les rubriques « ressources » du compte d'emploi des ressources

1 - La distinction entre les ressources de la générosité publique et les autres ressources est conforme à la réglementation

Parmi les cinq catégories de ressources perçues par la Fondation, les deux « mémos » de 2010 et 2011 distinguent les ressources collectées auprès du public des autres ressources.

Les ressources collectées auprès du public comprennent les dons et les libéralités (legs, donations, assurance-vie). Le mémo du 30 septembre 2011 ajoute les dons des entreprises non contractualisés et définit les autres produits liés à la générosité publique, constitués d'une partie des revenus financiers calculés au prorata du poids relatif des dons et legs dans le total des ressources.

Les « autres ressources » comprennent les autres fonds privés (mécénat d'entreprises, fonds provenant d'autres WWF, fonds provenant de fondations ou d'associations), les subventions et autres concours publics, les autres produits d'exploitation (transferts de charges

⁵³ Le nombre de saisies manuelles est facteur de risques.

avec l'EURL Panda et la SAS WWF Domaine de Longchamp), ainsi que les autres produits (produits financiers et exceptionnels).

Pour les ressources venant des entreprises, le partage entre les « ressources issues de la générosité » et les « autres ressources » s'effectue en distinguant ces flux selon qu'il existe ou non une convention avec l'entreprise. Le commissaire aux comptes s'assure de la précision de ce partage (rapprochement du tableau de suivi des mécénats avec la comptabilité). En 2014-2015, il a ainsi vérifié l'existence d'une convention de mécénat écrite et s'est assuré que les produits de l'exercice étaient conformes à cette convention.

L'affectation d'une partie des produits financiers aux autres produits de la générosité publique est également effectuée au prorata de la part des ressources collectées dans le total des ressources du WWF France.

2 - Une comptabilisation critiquable des dons et legs affectés

À la différence des dons et legs non affectés, dont l'emploi relève d'une décision de gestion de l'organisme, l'emploi des dons et legs affectés est déterminé soit par l'appel à dons, soit par le donateur ou le testateur.

Des ressources affectées peuvent être constituées selon deux cas de figure :

- dans le premier cas, le donateur ou le testateur peut décider d'affecter lui-même son don et son legs, la Fondation l'acceptant si elle est en mesure de respecter la volonté du donateur ou du testateur. Ce cas n'existe pratiquement pas pour le WWF France. Aucun legs affecté par le testateur n'a été recensé par la Fondation, et seulement quelques donateurs ont manifesté leur volonté d'affecter leur don ;
- dans le second cas, le donateur répond à un appel à la générosité du public ciblé sur une action ou un projet bien identifié⁵⁴.

Le WWF France n'a pas établi de règles relatives à la comptabilisation, dans le compte d'emploi des ressources, des versements affectés par le donateur ou testateur. De ce fait, les contrôles de la Cour se sont appuyés sur l'observation de la pratique.

a) Un prélèvement contestable sur les dons affectés

La Fondation considère comme affectés les dons reçus en réponse aux « papillons d'urgence », les dons par internet en réponse à certaines collectes ciblées, les « cadons »⁵⁵, les versements sur une plateforme de dons, les dons du Pandathlon, les versements d'intérêts du Crédit Coopératif, les dons reçus par le bureau de Nouvelle-Calédonie, et les dons manuels affectés par le donateur.

En 2015-2016, les donateurs ont ainsi reçu des bulletins permettant d'affecter leurs dons : c'est le cas pour un publipostal de fidélisation de mars 2016 qui permet d'affecter son don à

⁵⁴ Le règlement n° 2008-12 distingue deux formes d'appel public à la générosité « qui peuvent soit cibler des actions ou projets bien identifiés, soit concerner la ou les missions générales de l'organisme ».

⁵⁵ Les « cadons » consistent à proposer à une personne physique, à l'occasion de l'achat par correspondance d'un produit dérivé du WWF, d'effectuer un versement complémentaire à titre de don pour une action précise.

la réserve naturelle de Chérine (Indre), et pour le publipostage spécial fiscalité 2016 qui propose plusieurs possibilités d'affectation (Méditerranée, pêche durable, protection des espèces en Nouvelle-Calédonie).

Or, le rapprochement entre les tableaux des dons reçus par chacun de ces canaux et les dons enregistrés en comptabilité fait apparaître des écarts entre leurs montants et leur enregistrement dans le compte d'emploi des ressources.

Ainsi, depuis l'exercice 2013-2014, un « prélèvement » de 36 % est effectué sur les dons par papillon d'urgence et par internet. Le montant correspondant à ce pourcentage est enregistré en dons non affectés. Cette façon de procéder n'a pas été validée par le conseil d'administration et n'a pas fait l'objet d'une précision dans les documents d'élaboration du compte d'emploi des ressources. En outre, elle n'apparaît pas conforme à la réglementation puisqu'elle ne permet pas de rendre compte du montant réel des dons affectés. Ce système de prélèvement a persisté en 2015-2016 où il a également concerné les dons issus du publipostage ISF.

Pour les dons du Pandathlon, ce prélèvement est de 15 %⁵⁶. De façon incohérente, ces dons n'ont pas été enregistrés en dons affectés⁵⁷ en 2014-2015, en raison de leur imputation analytique les rattachant à la direction chargée de la générosité publique et non à celle des programmes de conservation. Ce dysfonctionnement illustre la nécessité de revoir les imputations analytiques.

Au total, sur l'exercice 2014-2015, les dons affectés ont ainsi été minorés de 156 711 €.

b) Les legs : une surestimation des legs affectés

Sur l'exercice 2014-2015, 430 000 € inscrits dans le compte d'emploi des ressources en legs affectés ne correspondent pas à un versement affecté par la volonté du testateur, mais à une décision du conseil d'administration du 25 juin 2015⁵⁸ consistant à flécher une partie des legs « non affectés » au projet COP 21. De même, sur l'exercice 2015-2016, les 1 091 750 € inscrits en « legs et autres libéralités affectés » ne correspondent pas à une volonté du testateur, mais à une décision du conseil d'administration de juin 2016 de créer un fonds dédié « stratégie 2016-2020 »⁵⁹.

Lors de la contradiction, le WWF France a indiqué que « *le traitement comptable retenu était l'application d'un usage en place que de prochaines évolutions règlementaires [étaient] susceptibles d'entériner ; raison pour laquelle ce traitement n'a pas donné lieu à réserves ni même recommandations de la part des commissaires aux comptes. Néanmoins, ajoute le WWF France, la lecture de la Cour sera désormais appliquée par la Fondation jusqu'à la modification effective de la réglementation* ».

La Cour prend acte de cet engagement de la Fondation.

En définitive, il revient au conseil d'administration de définir des règles précises d'affectation des dons, en cohérence avec le contenu des appels publics à la générosité,

⁵⁶ Ce pourcentage aurait été convenu oralement avec la commune de Saint-Gervais qui a passé une convention de partenariat concernant les fonds collectés dans le cadre du Pandathlon qu'elle organise.

⁵⁷ Alors que la vocation du Pandathlon est de collecter des fonds pour la restauration du site du Mont-Lachat situé dans le massif des Alpes, cf. *infra* chapitre IV.

⁵⁸ Complété par une note du comité exécutif du 14 septembre 2015.

⁵⁹ Cette comptabilisation en fonds dédiés est expliquée dans l'annexe aux comptes annuels pour 2015-2016, p.10.

dont il pourrait être informé à l'occasion de chaque campagne annuelle. La comptabilisation des dons affectés doit par ailleurs être fiabilisée : l'inscription de ces dons dans la colonne ressources du compte d'emploi doit être opérée pour leur totalité, sans retranchement ni compensation.

C - La ventilation des charges du compte de résultat dans les rubriques « emplois » du compte d'emploi des ressources

1 - Des missions sociales surestimées

a) La répartition des charges du compte de résultat en emplois du CER ne permet pas de distinguer les montants affectés respectivement à chacune des deux missions sociales

Le règlement n° 2008-12 dispose que la définition d'une mission sociale retenue pour la présentation du compte d'emploi des ressources est une décision propre à l'organisme émanant de l'instance chargée d'arrêter les comptes. Le mémo du 30 septembre 2011 relatif au compte d'emploi des ressources a défini les missions sociales de la Fondation (cf. *supra* chapitre I).

Si la définition des missions sociales distingue bien deux types d'actions, les programmes d'une part, la sensibilisation, l'information et l'éducation d'autre part, l'annexe au compte d'emploi des ressources ne détaille pas pour autant les montants des charges relatives à chaque mission sociale. En conséquence, le donateur ne peut pas connaître la proportion de chacune d'entre elles. Au regard des modalités de construction du compte d'emploi des ressources, le montant de chaque mission sociale ne peut être facilement reconstitué : un des tableaux de passage du compte de résultat au compte d'emploi des ressources globalise sur la ligne « programmes » des retraitements qui concernent la seconde mission sociale. Un travail de reconstitution des charges de chaque ligne composant les missions sociales a dès lors été effectué par la Cour pour l'exercice 2014-2015. Il permet de constater que, sur cet exercice, la mission « sensibilisation, information, éducation » représente 40 % des emplois en missions sociales⁶⁰ :

⁶⁰ Si l'on se réfère à la répartition issue du tableau de construction du compte d'emploi des ressources des exercices précédents, la part de la mission « sensibilisation, information, éducation », minorée d'une partie des retraitements inscrits en « programmes », représente également une part importante, de l'ordre de 34 % en 2011-2012, 36 % en 2012-2013 et 37 % en 2013-2014.

Tableau n° 4 : répartition des missions sociales en 2014-2015

	2014-2015	
	€	Part des missions sociales en %
<i>Programmes</i>	6 090 366	51 %
<i>Redevance internationale</i>	1 129 729	9 %
Total 1	7 220 095	60 %
<i>Bénévolat</i>	122 874	1 %
<i>Sensibilisation (frais de marketing)</i>	3 291 621	28 %
<i>Sensibilisation (partenariat entreprises)</i>	362 050	3 %
<i>Communication</i>	182 931	2 %
<i>Retraitements (lobby, donateurs)</i>	768 847	6 %
Total 2	4 728 323	40 %
Total des Missions sociales	11 948 418	
TOTAL des emplois inscrits au compte de résultat	15 209 804	

Source : Cour des comptes à partir des tableaux de construction du compte d'emploi des ressources et de la répartition des temps passés par le personnel

Dans l'annexe au compte d'emploi des ressources 2015-2016, la décomposition entre les deux missions sociales n'est pas davantage effectuée. Cependant, à partir de cet exercice, cette information a été délivrée dans le rapport de gestion et dans le rapport d'activité. La répartition à laquelle la Fondation a abouti rétrospectivement pour 2014-2015 indique que la mission sociale « éducation et sensibilisation » représente 32 % des emplois relevant des missions sociales. La différence avec le pourcentage établi par la Cour (40 %) provient notamment des actions de lobbying et du Pandathlon, qui sont intégrés par le WWF France dans la mission « programmes », alors que la description des missions sociales dans l'annexe du compte d'emploi, conforme à celle qui a été validée par le conseil d'administration, devrait amener à les rattacher à la mission « sensibilisation »⁶¹.

b) Une surestimation de la mission sociale relative aux programmes de conservation

Selon le mémo du 30 septembre 2011 relatif aux règles du compte d'emploi des ressources, la mise en œuvre des programmes regroupe les dépenses opérationnelles de chaque pôle de conservation, y compris les dépenses de coordination de la direction « biodiversité et empreinte écologique », ainsi que les dépenses internationales des programmes de conservation.

⁶¹ En réponse au questionnaire de la Cour, la Fondation a précisé : « Le Pandathlon permet la réalisation d'une action concrète (le démantèlement d'une ancienne usine) qui s'assimile à des dépenses de « programmes ». De même, le « lobby de la direction générale » permet de faire avancer des projets, ce qui s'assimile également à des dépenses de « programmes » ».

La détermination du montant des dépenses imputées en missions sociales au titre de la mise en œuvre de ces programmes découle de la prise en compte de dépenses directes, de retraitements et de l'application de clés de répartition.

Les versements à l'étranger (redevance au siège international et subventions à des WWF du réseau) sont ajoutés à la suite de ces opérations. Ils méritent une attention particulière. D'un montant de 1 834 890 € en 2014-2015 et de 2 056 798 € en 2015-2016, ces versements sont présentés comme concourant à des programmes de conservation. Ils sont imputés à 100 % en missions sociales dans le compte d'emploi des ressources des exercices sous revue.

Or, au cours du contrôle, la Fondation n'a pas pu produire de justificatifs prouvant l'emploi intégral de ces fonds en missions sociales. Elle a choisi de faire évoluer ses règles d'imputation lors de son conseil d'administration du 29 juin 2017, qui a décidé que, sur la base des factures émises par le WWF International, la redevance serait ventilée dès l'exercice 2016-2017 en trois rubriques distinctes (actions relevant des missions sociales de sensibilisation, actions relevant des missions sociales liées aux programmes, frais de fonctionnement, cf. *infra* chapitre IV). En revanche, en ce qui concerne les versements à d'autres WWF du réseau, elle a décidé de conserver l'imputation de l'intégralité de ces contributions en missions sociales.

c) Une surestimation des emplois en mission sociale de sensibilisation

Selon le mémo du 30 septembre 2011 relatif aux règles du compte d'emploi des ressources, les actions de sensibilisation, information et éducation de tous publics regroupent :

- *« les événements spécifiques organisés à destination du grand public (notamment Pandathlon), l'organisation de concerts, colloques, expositions, etc. ;*
- *la réalisation et diffusion de tous supports écrits, visuels, audiovisuels se rapportant au but poursuivi par la Fondation, notamment la réalisation d'emailing, la diffusion du bulletin « Sur les traces du panda » et les mailings ouverts ne donnant pas lieu à un don ;*
- *la sensibilisation directe via les actions de bénévolat ou via les campagnes de levée de fonds ;*
- *les actions d'accompagnement et de sensibilisation des entreprises réalisées par l'équipe de partenariat avec les entreprises ;*
- *les actions de lobbying. ».*

Seules les charges de la rubrique « bénévolat » sont imputées directement en mission sociale de sensibilisation. Selon la Fondation, en effet, le service du bénévolat mène essentiellement des actions de sensibilisation (par exemple, le ramassage de déchets sur l'île de Porquerolles) et est donc rattaché à cette mission sociale. À ces charges directes s'ajoute l'affectation indirecte des charges de fonctionnement et de la direction générale au prorata de l'effectif équivalent temps plein du département bénévolat. Cette méthode n'appelle pas d'observations.

Il n'en va pas de même pour les charges réparties de façon indirecte au moyen de trois clés de répartition qui ont été définies dans le mémo du 30 septembre 2011 :

- les charges du département marketing ;
- les charges du département du partenariat avec les entreprises ;
- les charges du département communication.

Tableau n° 5 : répartition indirecte de charges au titre de la mission sociale sensibilisation, information, éducation de tous publics

<i>Rubrique analytique retraitée</i>	Principes de répartition	Montant inscrit en missions sociales en € en 2014-2015	Montant inscrit en missions sociales en € en 2015-2016
<i>Département marketing</i>	36 % en frais de recherche de fonds, 64 % en missions sociales	3 291 621	3 656 420
<i>Département partenariat entreprises</i>	31 % en frais de recherche de fonds, 69 % en missions sociales	362 050	399 517
<i>Département communication</i>	43 % en fonctionnement, 57 % en missions sociales	182 931	224 016
Total		3 836 602	4 279 953

Source : Cour des comptes à partir du tableau de construction du compte d'emploi des ressources

Les charges engagées par le département marketing

Le mémo du 30 septembre 2011 précise : « *Concernant les actions de sensibilisation et de communication menées dans le cadre de mailing ou de bulletins d'information : Les deux principaux canaux de collecte sont les mailings et la levée de fonds dans la rue, qui représentent environ les trois quarts des dépenses totales du marketing. Un ratio de répartition entre sensibilisation (missions sociales) et frais de collecte a été déterminé pour chaque canal. Une moyenne pondérée de ces deux ratios a ensuite été effectuée. Cette moyenne pondérée a ensuite été appliquée à l'ensemble des charges du marketing, y compris la masse salariale* ».

Pour les publipostages (*i.e.* « mailings »), la détermination du taux de sensibilisation du public s'appuie sur une étude réalisée de juillet à août 2010 pour La Poste et le WWF France, avec l'aide d'un institut « spécialisé dans le domaine des post-tests de mailings ». Cette méthode consiste à utiliser d'une part un « taux de souvenir » du courrier dans l'esprit des personnes interrogées (le « taux de souvenir » serait de 78 % pour les publipostages de fidélisation et de 54 % pour ceux de prospection) et, d'autre part, le « rendement » des publipostages (c'est-à-dire le pourcentage des destinataires ayant effectué un don : 6 % pour la fidélisation, 2 % pour la prospection). Le WWF France en a déduit un « taux de sensibilisation », calculé en soustrayant le « rendement » du « taux de souvenir », soit 72 % pour la fidélisation⁶² et 52 % pour la prospection. Les publipostages de fidélisation représentant 56 % des envois totaux (et ceux de prospection 44 %), le WWF France en déduit un « taux moyen de sensibilisation des mailings » de 63,2 %.

⁶² 78 % - 6 % = 72 %.

La détermination du taux de sensibilisation du public par la collecte de rue est effectuée au moyen d'une note émanant de la société en charge de cette collecte, datée de manière inexplicite du 30 octobre 2012 (soit un an après l'élaboration du mémo du 30 septembre 2011). Cette note d'une page répond à une « *question (de la directrice marketing du WWF) relative au temps consacré par un recruteur, pendant son travail, à informer les passants sur le travail du WWF* ». La décomposition du temps de travail d'une heure d'un recruteur est présentée dans le « mémo » du 30 septembre 2011. Le WWF France en conclut que la durée moyenne des entretiens consacrée à la « sensibilisation » est de 38,75 minutes, représentant 64,6 % d'une heure, ce qui représente le « taux moyen de sensibilisation du street ».

Après avoir pondéré les taux de sensibilisation des publipostages (63,2 %) et de la collecte de rue (64,6 %) au regard des dépenses respectives de chacun de ces deux vecteurs de collecte, le WWF France aboutit à un « taux moyen de sensibilisation mailing et street » de 64 %. C'est ce taux qu'il applique à l'ensemble des dépenses de marketing pour les répartir à hauteur de 64 % en « sensibilisation » (seconde mission sociale du WWF France) et de 36 % en frais de collecte.

L'analyse effectuée lors du contrôle, tant de l'étude de La Poste de 2010 que de la méthode de la collecte de rue, conduit toutefois la Cour à constater que la validité de cette clé de répartition des charges de marketing direct ne repose pas sur des éléments objectifs et vérifiables.

D'une part, la lecture de l'ensemble des publipostages 2014-2015 et 2015-2016 (hors revue « Sur les traces du panda » qui dispense réellement une information) permet de conclure que les éléments de sensibilisation ou d'information y sont peu présents⁶³. L'information délivrée ne va pas au-delà de la seule information nécessaire pour déclencher un don.

D'autre part, la collecte de rue est assurée par des prestataires extérieurs. Si le contrat avec le principal prestataire ne prévoit pas de rémunération fondée sur le montant de la collecte⁶⁴, l'ensemble des contrats se réfèrent à une action de sensibilisation « *à l'objet social de la Fondation* » et non à la préservation de l'environnement. La Fondation a indiqué que, dans le cadre de la formation des personnes chargées de la collecte, elle leur remettait des « scripts » afin de leur fournir un argumentaire sur les principales questions posées. À la lecture de ces scripts et du diaporama utilisé lors des formations des personnes qui vont collecter, il apparaît que le volet sensibilisation porte davantage sur la Fondation et ses actions que sur les problèmes de préservation de la nature de façon plus globale.

Par ailleurs, l'application de la clé à l'ensemble des charges de marketing direct, y compris celles liées à l'encaissement des dons, la gestion de la base donateurs et l'émission de reçus fiscaux, qui sont intégralement des coûts directs de frais de recherche de fonds, n'est pas légitime.

⁶³ À titre de rares exemples, on peut citer le publipostage de fidélisation sur les baleines de 2015 qui contient un dépliant pouvant être considéré comme de la sensibilisation.

⁶⁴ D'autres prestataires, dont la part dans l'organisation de la collecte est beaucoup plus faible, ont un intérêt dans leur contrat.

Enfin, l'information donnée en annexe du compte d'emploi des ressources apparaît insuffisante. Si le principe d'utilisation d'une clé est indiqué, la proportion des charges reclassées en missions sociales n'est pas précisée⁶⁵.

En définitive, la clé actuelle de répartition des charges de marketing direct pour la construction du compte d'emploi des ressources doit être abandonnée au profit :

- **d'une imputation directe des coûts quand celle-ci est possible (notamment pour les frais de traitement des dons) ;**
- **dans les autres cas, d'une nouvelle clé fondée sur des critères objectifs et vérifiables : pour cela, une distinction doit être effectuée entre la communication portant sur l'action de la Fondation WWF France, qui ne relève pas des missions sociales, et la sensibilisation à la préservation de la nature, qui en relève.**

À l'occasion de la contradiction, la Fondation a entrepris de réviser la clé de répartition des charges du département marketing. Ses hypothèses portant sur une affectation fine des dépenses et des missions de sensibilisation par vecteur de communication ont été validées par le conseil d'administration du 12 octobre 2017. Celui-ci a en outre décidé que cette méthode serait appliquée au compte d'emploi des ressources dès l'exercice 2016-2017.

Il en ressort que **le travail mené par la Fondation conduit à un « renversement » de la clé utilisée, les charges reversées en missions sociales représentant désormais 25 % des charges du département marketing contre 64 % auparavant. Ce résultat est conforme aux échanges noués par la Cour avec la Fondation au cours du contrôle.**

Les charges engagées par le département du partenariat avec les entreprises

Le mémo du 30 septembre 2011 indique : « *Concernant les actions d'accompagnement et de sensibilisation des entreprises, celles-ci correspondent essentiellement à des frais salariaux. La répartition de ces frais entre temps d'accompagnement des entreprises (missions sociales) et frais de collecte et de prospection se fait sur la base d'une analyse du contenu du poste de chaque salarié, validée par le directeur de département. On applique la même clé sur les autres dépenses* ».

Pour les exercices 2014-2015 et 2015-2016, la clé retenue est de 69 % en missions sociales et 31 % en frais de recherche des autres fonds privés. Or, le département du partenariat avec les entreprises a pour but de susciter du mécénat ou des partenariats⁶⁶ : comme pour la sensibilisation du grand public, la part de sensibilisation estimée à 69 % apparaît surestimée.

Les charges engagées par le département de la communication

Le mémo précité du 30 septembre 2011 indique : « *Concernant les actions de communication menées par le WWF au sein du département communication, celles-ci correspondent essentiellement à des frais salariaux. La répartition de ces frais entre temps de*

⁶⁵ Annexe au compte d'emploi des ressources 2014-2015 : « *Nous considérons qu'une partie des frais de marketing permettent de sensibiliser le grand public à nos actions, sans qu'il devienne par ailleurs donateur. Ceci représente un emploi affecté en missions sociales* ».

⁶⁶ Le temps passé sur les partenariats par le personnel salarié de la Fondation est refacturé à l'EURL Panda qui réalise la prestation technique.

sensibilisation (missions sociales) et frais de fonctionnement se fait sur la base d'un déclaratif fourni par le directeur de département après analyse de chaque poste. On applique la même clé sur les autres dépenses ».

Pour l'exercice 2014-2015 et 2015-2016, la clé est de 57 % en missions sociales contre 43 % en frais de fonctionnement. Cette clé ne s'appuie pas sur des éléments tangibles permettant de dissocier ce qui relève, d'une part de la sensibilisation à la protection de l'environnement, d'autre part de la communication institutionnelle du WWF.

En définitive, les règles de construction du compte d'emploi des ressources aboutissent à ce que les dépenses classées au titre de la mission sociale « sensibilisation, information, éducation de tous publics » apparaissent surestimées.

Recommandation n° 4 : définir et mettre en œuvre, au moyen de données objectives et vérifiables, une clé de répartition des dépenses de marketing direct (publipostages, démarchage de rue, etc.) permettant de les imputer, d'une part aux frais de recherche de fonds, d'autre part à la mission sociale de sensibilisation.

2 - Des frais de recherche de fonds sous-estimés

La rubrique du compte d'emploi des ressources « frais de recherche de fonds » distingue les frais d'appel public à la générosité et les frais de recherche des autres fonds privés. En 2015-2016, contrairement aux exercices précédents, les charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics ont été renseignées (27 497 €).

Les frais d'appel public à la générosité sont tout d'abord déterminés à partir des charges directement imputées au code analytique « générosité publique », puis par des retraitements consistant à réaffecter certaines dépenses (Pandathlon, grands donateurs, bénévolat) et également par l'application de la clé de répartition qui soustrait 64 % de leur montant pour les réaffecter en missions sociales, comme indiqué ci-dessus. Enfin, viennent s'ajouter les quotes-parts des charges de fonctionnement et de la direction générale :

Tableau n° 6 : détermination des charges rattachées aux frais d'appel public à la générosité (€)

<i>Exercice</i>	Affectation directe des charges de la rubrique analytique du département du marketing	Retraitements	Retrait de 64 % affectés en missions sociales	Affectation indirecte des charges de fonctionnement	Affectation indirecte des charges de la direction générale	Total
2014-2015	5 520 669	- 377 512	- 3 291 621	110 572	36 853	1 998 961
2015-2016	6 190 972	- 477 817	- 3 656 420	200 257	31 400	2 288 393

Source : Cour des comptes à partir du tableau de construction du compte d'emploi des ressources

Compte tenu des observations ci-dessus constatant une imputation en missions sociales surestimée, les frais de recherche de fonds apparaissent sous-estimés du fait, pour l'essentiel,

d'une clé de répartition des charges de marketing direct ne reposant pas sur des données objectives et vérifiables.

Comme évoqué *supra*, la Fondation a décidé de revoir sa clé de répartition dès l'exercice 2016-2017, ce qui a abouti à une imputation de 75 % des frais de marketing direct en frais de recherche de fonds en lieu et place de 36 % antérieurement.

3 - Les frais de fonctionnement : des modalités de comptabilisation à réexaminer

Les frais de fonctionnement regroupent :

- les frais d'honoraires et de prestations de service dans les domaines informatiques, comptables et juridiques ;
- 43 % des charges⁶⁷ du service communication (les 57 % restant sont imputés en missions sociales) ;
- une part des charges de la direction générale au prorata des effectifs ;
- une part des charges de la direction administrative et financière, de la direction des ressources humaines et du secrétariat général, le tout au prorata des effectifs.

La répartition au prorata des effectifs des charges de la direction administrative et financière, de la direction des ressources humaines et du secrétariat général ne peut qu'être critiquée par la Cour⁶⁸, puisqu'elle aboutit à faire apparaître en missions sociales des charges qui se rattachent aux frais de fonctionnement. Ainsi, par exemple, les charges liées au commissariat aux comptes sont réparties au prorata des effectifs entre les missions sociales, les frais de recherche de fonds et les frais de fonctionnement, alors qu'elles-mêmes ne répondent pas à la définition stricte des charges qui peuvent être rattachées aux missions sociales, c'est-à-dire les « *coûts qui disparaîtraient si la mission sociale n'était pas réalisée*⁶⁹ ».

4 - Les contrôles limités du commissaire aux comptes sur le compte d'emploi des ressources

Sur les exercices contrôlés, le commissaire aux comptes a certifié les comptes sans réserves. Son contrôle a porté sur les documents financiers adressés aux membres du conseil d'administration pour l'approbation des comptes annuels.

En ce qui concerne l'imputation en mission sociale de l'intégralité de la redevance internationale, alors que le WWF France ne dispose pas de justification d'emploi par le WWF international, le commissaire au compte a indiqué : « *cette contribution a un fondement mutualisé pour une cause internationalement reconnue et ne faisant pas l'objet d'un reporting* ».

⁶⁷ Frais généraux (locaux et fluides) et masse salariale.

⁶⁸ Cf. référé du 7 mai 2015. La Cour appelait à « *Clarifier la répartition entre frais de fonctionnement et coûts rattachés aux missions sociales : en interdisant l'imputation de coûts complets sur ces dernières ; en excluant l'intégration, dans les coûts directs ou indirects rattachables aux missions sociales, de frais de siège, de prélèvements forfaitaires de gestion ou frais généraux, qui doivent être imputés en fonctionnement ; en ne comptabilisant les frais de communication dans les missions sociales que dans le cas d'une mission spécifique d'information et de plaidoyer* ».

⁶⁹ Cf. le règlement n° 2008-12 précité.

spécifique par pays contributeur en raison de son utilisation mutualisée pour des programmes d'envergure internationale. La Fondation WWF n'est pas à ce stade en mesure de répartir cette contribution dans les différentes rubriques du compte d'emploi des ressources. C'est pourquoi l'imputation aux missions sociales est intégrale ».

Concernant la méthode de construction de la clé appliquée pour répartir les charges du marketing direct, le commissaire aux comptes a précisé : « *il ne nous appartient pas de porter une appréciation sur le calcul retenu, mais nous nous sommes assurés que l'application de cette clé de répartition est bien retranscrite dans les méthodes d'élaboration du compte d'emploi des ressources ».*

Le commissaire aux comptes estime donc que les deux points soulevés par la Cour relatifs à la construction du compte d'emploi des ressources relèvent d'une décision de gestion de la Fondation qu'il ne lui appartient pas d'apprécier au titre de sa mission de certification des comptes.

D - Des ressources non affectées et non utilisées issues de la générosité publique en augmentation sensible

Lors de la première application du règlement comptable n° 2008-12, pour l'exercice 2009-2010, la Fondation a déterminé le premier montant de « report des ressources collectées auprès du public non affectées et non utilisées en début d'exercice » (premier solde T1) en appliquant, comme le prévoit la réglementation, la méthode historique. Le conseil d'administration du 6 avril 2010 a validé les principes présentés dans le mémo du 9 mars 2010 qui dispose que, « *dans la mesure où la grande majorité de nos ressources est consommée au cours de l'exercice, et que les autres postes de fonds propres ne sont pas libres d'affectation, T1 est la somme des réserves libres, report à nouveau et résultat ».* La détermination du premier solde T1 est conforme à la réglementation :

Tableau n° 7 : évolution des ressources non affectées non utilisées de la générosité publique

En €	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<i>Solde T1 des ressources collectées auprès du public non affectées, non utilisées en début d'exercice</i>	1 513 345	2 321 766	2 827 940	2 393 077	2 127 995	2 576 744	3 779 055	6 021 083
<i>Ressources non utilisées, non affectées de l'exercice</i>	808 421	506 174	- 434 863	- 265 082	448 749	1 202 311	2 242 030	

Source : Cour des comptes à partir des comptes d'emploi des ressources

Ce tableau permet de constater que le montant des ressources non affectées et non utilisées issues de la générosité publique est faible jusqu'en 2014-2015. La Fondation a notamment employé en 2011-2012 et 2012-2013 des fonds collectés sur les exercices

antérieurs, en réduisant ainsi le solde T1. En 2013-2014, 4 % des ressources de la générosité publique collectées sur l'exercice n'ont pas été utilisées : cette proportion a augmenté par la suite pour représenter 10 % en 2014-2015, puis 19 % en 2015-2016.

E - Les nouvelles règles d'affectation des ressources collectées auprès du public adoptées par la Fondation en octobre 2017

Le conseil d'administration de la Fondation a adopté le 12 octobre 2017 de nouvelles règles de répartition des charges entre les rubriques d'emploi du compte d'emploi des ressources. Si celles-ci doivent encore être affinées, elles prennent en considération les échanges noués avec la Cour pendant le contrôle : en particulier, elles modifient la répartition des charges de la redevance internationale et les charges du département marketing.

La Fondation a appliqué ces nouvelles règles au compte d'emploi des ressources 2016-2017 annexé aux comptes annuels arrêtés et approuvés par le conseil d'administration du 23 novembre 2017.

L'application à titre indicatif de ces règles au compte d'emploi des ressources 2015-2016, afin de pouvoir apprécier plus précisément la part des emplois des ressources issues de la générosité publique, aboutit au tableau ci-après :

**Tableau n° 8 : simulation de projection des nouvelles règles d'affectation
du compte d'emploi des ressources sur l'exercice 2015-2016**

	2015-2016		2015-2016 retraité	
	M€	%	M€	%
Total des ressources de générosité publique collectées sur l'exercice	12,9		12,9	
Variation des fonds dédiés	-0,94		-0,94	
Ressources générosité publique de l'exercice libres d'emploi sur l'exercice	11,96		11,96	
Missions sociales	7,44	62 %	4,8	40 %
Frais de recherche de fonds	2,17	18 %	4,4	37 %
Frais de fonctionnement	0,11	1 %	0,5	4 %
Immobilisations/ressources de la générosité publique	0		0,0	
Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées par la générosité publique	0		0,0	
Total des emplois financés sur l'exercice par les ressources collectées auprès du public	9,72	81 %	9,72	81%
Diminution des ressources de la générosité publique non utilisées des exercices antérieurs				
Ressources non utilisées non affectées collectées sur l'exercice	2,24	19 %	2,24	19 %

Source : Cour des comptes à partir du compte d'emploi 2015-2016 retraité par la Fondation

La part des missions sociales passe ainsi de 62 % à 40 %, les frais de recherche de fonds de 18 % à 37 % et les frais de fonctionnement de 1 % à 4 %.

Lors de la contradiction, la Fondation s'est engagée à revoir ses règles de construction du compte d'emploi des ressources. Cet engagement s'est concrétisé dès la clôture des comptes de l'exercice 2016-2017. Pour ce dernier exercice, les missions sociales représentent ainsi 39 % des ressources générosité publique libres d'emploi sur l'exercice, les frais de recherche de fonds 33 % et les frais de fonctionnement 7 %.

Enfin la part des ressources collectées au cours de l'exercice, mais non utilisées et non affectées, s'élève à 19 %⁷⁰.

Il serait opportun que la Fondation, après avoir tenu compte des nouvelles règles d'imputation analytique, accroisse la part des dépenses consacrées aux missions sociales.

⁷⁰ Ces ressources seront appelées, au cours des exercices suivants, à financer des missions sociales ou à être mises en réserve, mais non à être employées sous la forme de frais de recherche de fonds, car ceux-ci sont financés par les ressources de l'exercice, et non celles des exercices antérieurs.

IV - Une communication financière envers le donateur à améliorer

Le journal « Sur les traces du panda », que la Fondation adresse chaque trimestre à ses donateurs, ne comprend pas d'information financière permettant de rendre compte de l'utilisation des dons.

Le donateur peut cependant trouver des éléments d'information sur le site internet de la Fondation. Sur sa page d'accueil, l'onglet « nos missions » comporte une rubrique « qui sommes-nous ? » qui permet d'accéder aux rapports d'activité⁷¹. Jusqu'à l'exercice 2014-2015, ces rapports contenaient une partie sur le bilan annuel qui reproduisait sous forme de graphes circulaires la décomposition en pourcentages des différentes ressources et des différents types d'emplois de la Fondation. À partir de 2015-2016, la Fondation a enrichi l'information de la façon suivante :

- décomposition sous forme de graphe des ressources de la Fondation, avec un comparatif par rapport à l'année précédente ;
- décomposition des emplois, avec un comparatif par rapport à l'année précédente. Cette présentation ne fait pas apparaître l'excédent de 2 M€ réalisé sur l'exercice 2015-2016 ;
- décomposition par mission sociale en trois postes : les projets menés en France et à l'étranger (57 %), la sensibilisation (34 %) et la contribution (redevance) aux projets pilotés par le WWF international (9 %).

Ces ratios sont calculés à partir des chiffres du compte de résultat (colonne 1 du compte d'emploi des ressources) et non des chiffres de l'affectation par emploi des ressources issues de la générosité publique (colonne 3). L'information qu'ils donnent porte sur l'ensemble des emplois des ressources de la Fondation, le donateur n'étant pas précisément informé de l'utilisation des seules ressources issues de la générosité publique. Par ailleurs, ils n'intègrent pas le résultat de l'exercice et ne permettent pas de connaître la part des ressources issues de la générosité publique non utilisée et reportée sur les exercices postérieurs.

À la suite de ces graphes, la Fondation reproduit le compte d'emploi des ressources. Cependant, celui-ci n'est accompagné, ni de son annexe, ni d'un commentaire. Il n'est donc pas facile pour le donateur d'en déduire l'information qu'il pourrait souhaiter sur l'emploi de son don.

Par ailleurs, les comptes et le compte d'emploi des ressources présentés dans le rapport d'activité sont ceux de la seule Fondation WWF France, et non des comptes qui auraient été combinés avec les autres entités du groupe, notamment l'EURL Panda. Dès lors, la présentation en 2014-2015 des actions menées par l'EURL Panda avec les entreprises, dans la partie du rapport intitulée « Affronter ensemble les défis écologiques », introduit une confusion, car ces actions ne sont pas retracées comptablement dans les missions sociales de la Fondation WWF France.

La page « Qui sommes-nous ? » donne également accès à un ensemble de documents que la Fondation a regroupé sous le terme de « transparence de la Fondation ». La Fondation

⁷¹ Il y a quatre rapports d'activité sur la période contrôlée. La Fondation n'a pas fait de rapport d'activité pour l'exercice 2013-2014.

met ainsi à disposition du lecteur ses statuts, la composition de son conseil d'administration, l'organigramme de sa direction générale, les rapports de gestion et les comptes annuels.

Toutefois, si les rapports de gestion permettent de disposer d'éléments sur la situation financière de la Fondation, ils ne détaillent pas précisément les emplois des seules ressources issues de la générosité publique. La Fondation n'a pas choisi de communiquer sur les seules colonnes 3 et 4 du compte d'emploi des ressources, les graphes circulaires représentés portant sur les ressources de l'ensemble du compte de résultat.

Enfin, les comptes d'emploi des ressources sont accessibles sur le site de la Fondation, en annexe des comptes annuels. Comme cela a déjà été analysé dans le point relatif à la construction du compte d'emploi des ressources, certaines informations importantes pour le donateur ne figurent pas dans cette annexe. Notamment, si le principe d'utilisation d'une clé est indiqué pour répartir les charges de marketing direct entre les missions sociales et les frais de recherche de fonds, la proportion des charges ainsi reclassées n'est pas précisée. En 2015-2016 toutefois, l'information est améliorée par l'introduction de trois tableaux de passage : passage de la comptabilité générale à la comptabilité analytique ; passage de la comptabilité analytique aux rubriques du compte d'emploi des ressources ; tableau d'affectation des ressources. Ils pourraient être accompagnés d'explications littérales, en particulier sur les taux des principales clés de répartition et sur la part respective des deux missions sociales définies.

Au cours du contrôle, la Fondation a indiqué réfléchir à la mise en place d'une communication financière spécifique envers le donateur. Elle pourrait s'inspirer à cet égard de ce que plusieurs organismes caritatifs pratiquent, à travers la réalisation d'un document synthétique (4 à 6 pages), souvent dénommé « L'essentiel 20XX », où sont présentés les grands types d'actions, le bilan, le compte d'emploi des ressources et sa présentation graphique.

CONCLUSION

La Fondation WWF France définit ses missions sociales en distinguant deux types d'action : d'une part, la mise en œuvre de programmes de conservation de la nature et, d'autre part, la sensibilisation, l'information, et l'éducation de tous publics par tous moyens sur les questions et enjeux relatifs à la conservation et à la protection du patrimoine naturel.

Au regard de cette définition, les publipostages sont polarisés sur la protection des espèces et ne font pas apparaître que la collecte permet également la réalisation de la mission sociale de sensibilisation. Par ailleurs, la lecture des publipostages conduit à constater l'ambiguïté des messages d'appels à dons, lorsque ces messages mettent en avant une espèce particulière d'animal à protéger (singes, baleines, félins, etc.), sans pour autant que le don soit considéré comme affecté à une action précise en sa faveur.

Le donateur est insuffisamment renseigné sur la proportion de l'emploi des ressources de la générosité publique à la mission de sensibilisation. La Fondation a cependant, à partir de 2015-2016, amélioré son information financière en détaillant les emplois en missions sociales dans son rapport d'activité.

Concernant la construction du compte d'emploi :

- sur le volet ressources, la Fondation WWF France devra se conformer à la réglementation comptable traitant des dons et legs affectés ;

- les emplois des ressources de la générosité publique en missions sociales sont surestimés :

1 - l'imputation intégrale en missions sociales de la redevance internationale et des transferts à d'autres WWF doit s'appuyer sur la communication par le réseau de justificatifs précis de leur emploi.

2 - la clé appliquée globalement aux charges du marketing direct (comprenant les charges de traitement des dons), qui les répartit à 36 % en frais de recherche de fonds et à 64 % en missions sociales au titre de la sensibilisation, provient notamment d'une étude déterminant le taux de personnes qui se souviennent d'un publipostage sans avoir effectué de don. Cette approche ne permet pas d'établir de manière objective et vérifiable que ces charges œuvrent à la sensibilisation du public : elle doit donc être abandonnée. La Fondation est appelée à élaborer une clé de répartition des charges de marketing direct à partir d'éléments objectifs et vérifiables.

- la Fondation devra également revoir les règles de répartition des charges pour établir le montant précis des frais de fonctionnement.

Le WWF France a pris acte de ces constats et s'est engagé à modifier en conséquence les modalités d'élaboration et de présentation du compte d'emploi des ressources.

Chapitre III

La collecte des ressources auprès du public

I - Des ressources en progression, issues principalement de dons

Les ressources issues de la générosité publique (12,9 M€ en 2015-2016), qui représentent entre les deux-tiers et les trois-quarts des ressources totales du WWF France (65,3 % en 2015-2016), progressent régulièrement (+ 20,8 % en quatre ans) :

Tableau n° 9 : évolution des ressources de la générosité publique

En €	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Évolution
<i>Dons manuels</i>	9 838 908	10 171 619	10 511 161	11 116 263	11 780 270	+ 19,7 %
<i>Legs et autres libéralités</i>	809 793	1 226 377	905 803	1 210 537	1 091 782	+ 34,8 %
<i>Autres produits liés à la générosité publique</i>	29 825	37 042	43 040	107 499	29 924	+ 0,3 %
<i>Total générosité publique</i>	10 678 326	11 435 038	11 460 004	12 434 299	12 901 975	+ 20,8 %
<i>Total des ressources inscrites au compte de résultat</i>	16 164 355	16 972 840	15 573 066	16 710 077	19 767 344	+ 22,3 %
<i>% ressources générosité publique/ressources totales</i>	66,1 %	67,4 %	73,6 %	74,4 %	65,3 %	

Source : Comptes d'emploi des ressources

Les dons représentent, en moyenne, 90 % des ressources issues de la générosité publique et plus de 60 % des ressources totales du WWF France.

Les « legs et autres libéralités » (1,1 M€ en 2015-2016) représentent en revanche une part minime des ressources de l'organisme (en moyenne un peu moins de 10 % des ressources de la générosité publique et à peine plus de 5 % des ressources totales).

II - Une collecte et un traitement des dons faisant appel à un nombre important de prestataires

A - Une collecte multicanal

Le WWF France a mis en place une collecte diversifiée à partir de trois principaux vecteurs - le publipostage, le « face à face » et internet (cf. tableau ci-dessous) - sans exclure pour autant d'autres modes de collecte :

**Tableau n° 10 : évolution et répartition des dons par vecteur de collecte
entre 2011-2012 et 2015-2016 (en €)**

Vecteurs de collecte	Dons par vecteur de collecte en €						
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Répartition 2015-2016	Évolution
<i>Publipostages (dont autorisation de prélèv. automatique)</i>	5 616 534	5 365 386	5 650 938	6 207 473	6 084 087	51,6 %	+ 8,3 %
<i>Face-à-face (prélèv. auto.)</i>	3 363 257	3 594 587	3 529 186	3 576 288	3 883 962	33 %	+ 15,5 %
<i>Internet (dont prélèv. automatique)</i>	798 175	817 086	937 035	1 023 994	1 191 850	10,1 %	+ 49,2 %
<i>Cadons, télémarketing, Pandathlon, aéroports</i>	215 734	394 560	394 001	308 507	836 644	7,1 %	+ 287,8 %
Total	9 993 699⁷²	10 171 619	10 511 161	11 116 263	11 780 270	100 %	+ 17,9 %

Source : WWF France / direction de la générosité publique

1 - Le publipostage génère plus de la moitié des dons reçus (51,6 % en 2015-2016)

Selon les informations communiquées lors du contrôle, le WWF France organise en moyenne plus d'un publipostage par mois (16 en 2015-2016). Les publipostages prennent essentiellement trois formes :

- des publipostages de fidélisation (environ un par mois), dont des publipostages destinés aux « grands donateurs » (environ quatre par an) ;
- des publipostages de prospection (d'une périodicité trimestrielle en début de période, ils sont passés à un seul en 2015-2016) ;
- l'envoi trimestriel d'une lettre d'information aux donateurs (« Sur les traces du panda »), accompagnée d'un appel à don.

⁷² Le montant de dons figurant dans le tableau n° 10 pour l'exercice 2011-2012, communiqué par la direction de la générosité publique du WWF France, est supérieur de 154 791 € au montant figurant dans le CER. La différence entre le montant comptable (CER) et le chiffre communiqué par la direction de la générosité publique n'a pu être expliquée par la Fondation.

À ces principaux vecteurs s'ajoutent, selon le rapport de gestion 2016, deux publipostages ponctuels : un publipostal « carte de donateurs » pour remercier les donateurs de leur don effectué l'année précédente ; un envoi de reçus fiscaux en début d'année civile, considéré comme une campagne de fidélisation.

Le nombre d'envois de publipostages a fortement progressé sur la période (+ 57 %), en particulier les publipostages de fidélisation, qui ont plus que doublé :

Tableau n° 11 : publipostages de fidélisation, de prospection et d'envoi de la lettre d'information

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Évolution
<i>Nombre de campagnes de publipostal</i>	15	16	17	17	16	+ 6,7 %
<i>dont nombre de campagnes de fidélisation</i>	7	9	11	11	11	+ 57,7 %
<i>dont nombre de campagnes de prospection</i>	4	3	2	2	1	- 75 %
<i>dont nombre de campagnes du journal « Sur les traces du panda »</i>	4	4	4	4	4	=
<i>Nombre d'envois de publipostal</i>	1 816 458	1 866 242	2 158 651	2 560 998	2 854 832	+ 57,1 %
<i>dont nombre d'envois de publipostal de fidélisation</i>	553 282	817 848	905 486	1 267 971	1 205 439	+ 117,9 %
<i>dont nombre d'envois de publipostages de prospection</i>	857 848	1 003 562	800 774	852 757	1 181 498	+ 37,8 %
<i>dont nombre d'envois du journal « Sur les traces du panda »</i>	405 328	44 832	452 391	440 270	467 895	+ 15,3 %

Source : WWF France / direction de la générosité publique

Lors de la contradiction, le WWF France a précisé : « *La tendance amorcée (depuis 2014-2015 en fidélisation et 2015-2016 en prospection) vise à revoir à la baisse ces quantités en revoyant les rythmes de sollicitation en les adaptant autant que possible aux différents profils des donateurs. C'est déjà le cas pour la prospection lors de l'exercice clôturé en 2017 avec 962 883 exemplaires déposés, versus 1 181 498 pour l'exercice précédent* ».

2 - Le face-à-face représente près du tiers des dons collectés

Le face-à-face consiste, au WWF France, à ce que des salariés d'un prestataire de service - et non des bénévoles ou des salariés du WWF France, comme cela peut être observé dans d'autres organismes - proposent au public, sous trois formes (collecte de rue, porte-à-porte, collecte dans des centres commerciaux), d'être sensibilisé aux actions du WWF et en même temps d'effectuer un don par prélèvement automatique.

Deux prestataires interviennent selon le mode retenu (collecte de rue, collecte en centre commercial ou en porte-à-porte). Des campagnes de collecte de rue, les plus fréquentes, sont

réalisées chaque mois. Vingt-cinq missions ont ainsi été menées en 2015, à raison de dix à Paris et quinze en province.

3 - Les appels à dons par internet et les autres modes d'appel

Le WWF France dispose d'une responsable « web marketing » qui gère le site internet, l'envoi de méls, ainsi que les dons effectués sur le site de l'e-boutique. La plateforme de dons en ligne est donc gérée en interne par le WWF France.

D'autres modes d'appel complètent ce dispositif :

- les « cadons », qui consistent à proposer à une personne physique, à l'occasion de l'achat d'un produit dérivé du WWF France, d'effectuer un versement complémentaire sous forme de don : ils représentent quelques dizaines de milliers d'euros chaque année (41 229 € en 2014-2015) ;
- le « télémarketing », avec trois campagnes par téléphone organisées chaque année, pour recruter des donateurs, pour transformer les donateurs ponctuels en donateurs en prélèvement automatique ou pour augmenter le montant du prélèvement automatique ;
- le « Pandathlon », qui est une course pédestre organisée par le WWF France à Saint-Gervais (Haute-Savoie), au cours de laquelle les participants s'engagent à effectuer un don affecté à un programme précis ;
- enfin, l'installation par le WWF France dans un nombre limité d'aéroports (dont ceux de Roissy-Charles de Gaulle et de Nice-Côte d'Azur) de mappemondes transparentes dans lesquelles passants et sympathisants peuvent verser un don en espèces. Les montants collectés représentent quelques milliers d'euros.

B - Un traitement des dons⁷³ organisé selon des procédures précises, définies à la suite d'un audit en 2013

1 - Une procédure détaillée de traitement et d'encaissement des dons

À la suite d'un audit effectué par le commissaire aux comptes, le WWF France a établi un document, daté du 5 novembre 2013, rédigé par les départements générosité publique et administration-finances, qui a pour objet de décrire « *le fonctionnement, le circuit d'informations, les règles à respecter et les points de contrôles en ce qui concerne la collecte des fonds pour le compte du WWF France* ». Ce document précise que cette procédure s'applique à l'ensemble des collaborateurs des départements générosité publique et administration-finances du WWF France, ainsi qu'aux prestataires concernés. Il identifie notamment les flux suivants : encaissement ou versement, information comptable banque, information comptable base client, code campagne, information CRM⁷⁴ sur base simple, information permettant l'édition d'un reçu fiscal.

⁷³ Encaissement, émission des reçus fiscaux, gestion de la base des donateurs.

⁷⁴ Pour *Customer Relationship Management*, soit la gestion de la relation client.

La note détaille la procédure à suivre pour 19 modes différents de collecte de fonds, allant du publipostage aux versements effectués par les entreprises partenaires.

Le détail de la procédure et les traitements successifs du don effectués par plusieurs intervenants, de même que les contrôles réalisés à chaque stade, sont autant de garanties pour un traitement fiable des dons reçus. À cet égard, il peut être considéré que l'organisation mise en place par le WWF France assure au donateur que son don arrive effectivement dans les caisses de l'organisme. La procédure prévoit en outre un contrôle mensuel et un contrôle trimestriel, effectué en liaison avec le département générosité publique⁷⁵.

2 - La procédure d'émission des reçus fiscaux

À la suite de l'audit précité, les départements générosité publique et administration-finances ont rédigé une note de « procédure d'émission des reçus fiscaux », d'une périodicité annuelle, qui a pour objet de décrire « *le fonctionnement, le circuit d'informations, les règles à respecter et les points de contrôles en ce qui concerne l'émission des reçus fiscaux* ». Comme la précédente, elle s'applique à l'ensemble des collaborateurs des départements générosité publique et administration-finances, ainsi qu'à trois prestataires externes. L'émission des reçus fiscaux de l'année N s'effectue en janvier N+1.

Une nouvelle procédure lui a également succédé en juillet 2016 dans le cadre du contrat conclu avec un nouveau prestataire.

C - Une contractualisation et une mise en concurrence insuffisantes des prestataires de la collecte et du traitement des dons

Le WWF France fait appel, tant pour la collecte que pour le traitement des dons, à un large éventail de prestataires, ce qui permet d'éviter la constitution de rentes de situation.

Toutefois, le contrôle a mis en lumière une insuffisance de formalisation des relations contractuelles et de mise en concurrence périodique des prestataires.

1 - Une pluralité de prestataires pour la collecte

Pour l'ensemble de ses actions de collecte, le WWF France fait appel à divers prestataires : deux pour la réalisation des campagnes de publipostage ; trois pour le recrutement de donateurs en prélèvement automatique en « face-à-face » (un pour la collecte de rue ; un autre pour les campagnes dans les centres commerciaux ; un pour le porte à porte) ; un pour le télémarketing ; un pour l'organisation du Pandathlon.

La collaboration avec le prestataire spécialisé dans la collecte de rue appelle une observation spécifique. Sur l'ensemble des exercices contrôlés, chacune des campagnes menées fait l'objet d'un contrat spécifique. Ainsi, sur l'exercice 2012-2013, vingt-quatre contrats ont

⁷⁵ Cette procédure a été remplacée, à partir de juillet 2016, par une procédure du même type dans le cadre du contrat avec un nouveau prestataire.

été conclus, dont sept ont été signés le 1^{er} juillet 2012, six le 1^{er} octobre 2012 et onze le 1^{er} janvier 2013. Le montant total de ces contrats s'élève à 1 256 470 € HT (1 502 738 € TTC). Or, le WWF France n'a pas cherché à regrouper dans un contrat unique annuel l'ensemble des prestations, pas plus qu'il n'a cherché à mettre le prestataire en concurrence, ne serait-ce que pour en tirer de meilleures conditions tarifaires. Interrogé à cet égard dans le cadre de la contradiction, le WWF France a indiqué : « *les prestataires réalisant des missions de face-à-face sont peu nombreux et leurs manières de travailler ainsi que leurs coûts sont très proches. Même s'il n'y a pas eu de mise en concurrence sous forme d'appels d'offres, nous connaissons l'ensemble de ces prestataires et leurs conditions et nous travaillons actuellement avec trois d'entre eux. Par ailleurs la qualité du travail effectué et les résultats obtenus avec (le prestataire) sont conformes à nos attentes sur la période auditée. Nous retenons toutefois les préconisations de la Cour et procéderons désormais par consultation de différents partenaires pour le prochain exercice fiscal* ».

Ces prestataires sont pour la plupart recrutés *intuitu personae*, sans procédure d'appel d'offres. Pour plusieurs d'entre eux, il arrive même que les prestations sont organisées par voie de bons de commande, sans conclusion d'un contrat. Le WWF France fait valoir que, si le choix des prestataires ne s'effectue pas forcément par des appels d'offres⁷⁶, il donne néanmoins toujours lieu à mise en concurrence.

2 - L'absence de contractualisation des relations avec les prestataires en charge du traitement des dons

Il est singulier de constater que le WWF France a défini des procédures précises de traitement des dons, mais n'a pas pris soin de conclure de contrat, ni avec le prestataire en charge du traitement des dons, ni avec celui qui est chargé de la gestion de la base des donateurs.

Pour le traitement des dons, il ressort en effet des pièces communiquées par le WWF France que seule a été communiquée une « proposition technique et commerciale » du prestataire, datée de novembre 2013.

Il en va de même des relations avec le gestionnaire de la base de données, pour lequel le WWF France a communiqué lors du contrôle un projet de contrat pour la période allant du 1^{er} septembre 2012 au 31 août 2015, avec tacite reconduction. Or ce contrat n'a jamais été signé et, lors de l'entretien de fin de contrôle, le WWF France a précisé qu'il comptait changer de prestataire.

3 - Une situation en cours d'évolution

Interrogé lors de la contradiction sur l'opportunité de conclure des contrats avec l'ensemble des prestataires d'appel et de traitement des dons et de les mettre en concurrence à intervalle régulier lorsque la Fondation engage des sommes supérieures à un seuil fixé par le conseil d'administration, le WWF France a :

⁷⁶ Dans le cas du renouvellement du prestataire pour les publipostages, le contrat conclu avec le prestataire a été renégocié à la suite d'un appel d'offres.

- d'une part, indiqué que « *parmi les axes de progrès déjà identifiés, figurait une amélioration de (ses) procédures internes en matière de formalisation des consultations d'entreprise et des contrats avec (ses) différents partenaires. Dans cet esprit* », a-t-il précisé, « *[le WWF France a] déjà procédé par appel d'offres pour le traitement des dons en 2015-2016 (contrat signé) et pour le conseil en 2016-2017 (contrat signé). Un appel d'offres pour les bases de données a été également lancé auprès de plusieurs entreprises dans le courant de l'été 2017* » ;
- d'autre part, exprimé son accord sur « *le principe de fixation d'un seuil au-delà duquel il convenait de procéder par appel d'offres pour sélectionner ses fournisseurs* », le WWF France s'étant engagé à ce que ces règles soient précisées lors du conseil d'administration du 23 novembre 2017.

La Cour prend acte de cet engagement.

Recommandation n° 5 : mettre en concurrence, au-dessus d'un seuil déterminé par le conseil d'administration, les prestataires intervenant dans les appels à dons et dans le traitement des dons.

D - Les frais d'appel et de traitement des dons : des efforts à accomplir pour améliorer la rentabilité de la collecte

1 - Les frais d'appel et de traitement absorbent près de la moitié des ressources collectées

Comme le montre le tableau ci-dessous, les frais de collecte et de traitement absorbent près de la moitié de la collecte (46,5 %) en 2015-2016. À eux seuls, les frais d'appel à dons en représentent 43,5 %, alors que les frais de traitement n'en consomment que 3 %.

En outre, ces derniers diminuent sur la période (-1,7 %), alors que les frais d'appel à dons progressent davantage (+ 21,7 %) que les ressources issues de la collecte (+ 17,9 %) :

Tableau n° 12 : frais bruts de collecte et frais bruts de traitement des dons (avant application de la clé de répartition 36/64 déterminant la part de sensibilisation)

En €	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Évolution
<i>Collecte</i>	9 993 699	10 171 619	10 511 161	11 116 263	11 780 270	+ 17,9 %
<i>Frais d'appel</i>	4 217 113	3 998 756	4 072 631	4 511 532	5 132 916	+ 21,7 %
<i>Frais de traitement</i>	354 981	594 265	240 167	400 260	348 934	- 1,7 %
<i>Total frais de collecte</i>	4 572 094	4 593 021	4 312 798	4 911 792	5 481 850	+ 19,9 %
<i>Total frais/collecte</i>	45,7 %	45,1 %	41 %	44,2 %	46,5 %	
<i>Frais d'appel/collecte</i>	42,1 %	39,3 %	38,7 %	40,6 %	43,6 %	
<i>Frais de traitement/collecte</i>	3,6 %	5,8 %	2,3 %	3,6 %	3 %	

Source : WWF France / direction de la générosité publique

2 - Les travaux engagés par le WWF France pour améliorer la rentabilité de la collecte

Interrogé lors de la contradiction sur la rentabilité de chaque vecteur de collecte, le WWF France a fait part, lors de l'audition de ses dirigeants, de l'inadéquation d'une analyse effectuée à partir du coût et de la recette de chaque campagne d'appel à dons. En effet, aux yeux des dirigeants, la mesure exacte de la rentabilité d'un appel à dons nécessite de prendre en compte à la fois le coût de l'appel, le don reçu en réponse, mais également tout nouveau don que le donateur effectuera tout au long de sa « carrière » de donateur. Fort de ce postulat, le WWF France a indiqué « *travailler désormais à construire des parcours adaptés aux différents profils de donateurs et analyser les résultats en croisant différentes données* ». Il entend ainsi « *essayer, par l'analyse des résultats et l'évolution de (ses) pratiques, d'améliorer le ratio coût de collecte/collecte* ».

Pour ce faire, il analyse « *bien entendu les résultats directs de chaque opération (publipostage, télémarketing, face à face, etc.), mais essaie également d'aller plus loin dans l'analyse et de travailler par exemple sur des notions de scores d'appétence pour définir les populations les plus en phase avec certains modes de soutien (legs ou don régulier par exemple), sur les habitudes de don, sur la « valeur des donateurs dans le temps » en fonction des caractéristiques de leur premier don, etc.)* ».

« *Pour optimiser les ratios* », il précise qu'il va « *travailler désormais à construire des parcours tenant compte des usages et des centres d'intérêt des différents profils de donateurs* ». En ce sens, outre l'appel d'offres mentionné plus haut pour la gestion de la base de données, il indique avoir créé en 2017 un poste de gestionnaire de base de données, afin de « *mettre en place un système plus performant et plus facile à piloter, notamment grâce à l'automatisation d'un certain nombre d'analyses* ».

Dans ce cadre, le WWF France a conclu explicitement que « l'argent des donateurs doit servir en priorité à financer la mission sociale ». La Cour prend acte de cette orientation et appelle l'organisme à diminuer ses frais de collecte.

III - Les legs et autres libéralités

A - Les ressources issues des legs représentent moins de 10 % des ressources issues de la générosité publique

1 - Une part croissante d'assurances-vie

Les montants comptabilisés au titre des legs et autres libéralités sont en hausse sur la période, mais restent à un niveau relativement limité (environ un million d'euros) :

**Tableau n° 13 : la décomposition des legs et autres libéralités comptabilisés
(2011-2012 à 2015-2016)**

<i>En €</i>	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Évolution
<i>Montants comptabilisés au CER</i>	809 793	1 226 377	905 803	1 210 537	1 091 782	+ 34,7 %
<i>Produits issus de legs testamentaires</i>	409 833	687 195	678 919	913 678	389 378	-5,1 %
<i>Produits issus d'assurances-vie</i>	399 960	539 182	226 728	296 859	702 403	+ 75,5 %
Legs moyen	44 991	87 598	36 232	28 822	23 734	- 47,2 %

Source : WWF France

La proportion de legs constitués uniquement de contrats d'assurance-vie, faible en 2011-2012 (un dossier sur 12, soit 8 %), croît fortement depuis 2013-2014 (19 dossiers sur 46 en 2015-2016, soit une proportion de 40 %) :

**Tableau n° 14 : données afférentes aux 125 dossiers de legs et autres libéralités reçus
entre le 1^{er} juillet 2011 et le 30 juin 2016**

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Évolution
<i>Nombre de dossiers de legs et autres libéralités présentés au conseil d'administration</i>	12	14	21	32	46	+ 383 %
<i>dont : nombre d'assurance-vie</i>	1	1	10	19	19	+ 1 900 %
<i>Montant brut décompté au décès (montant « attendu »)</i>	651 086	1 277 899	677 150	924 386	3 073 288	+ 472 %
<i>Montant encaissé au 30 juin 2016</i>	495 542	683 355	629 747	760 219	643 501	

Source : WWF France

2 - Des montants hors bilan confortables

Aux montants encaissés s'ajoutent les engagements reçus qui, retracés en hors bilan, représentent, pour chaque exercice, entre deux et trois fois les produits perçus sur un exercice au titre de la réalisation des legs et assurances-vie. La situation peut donc être qualifiée de confortable :

**Tableau n° 15 : les engagements en legs comptabilisés en hors bilan
(2011-2012 à 2015-2016)**

<i>En €</i>	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<i>Legs et autres libéralités en hors bilan</i>	2 734 139	3 185 145	1 840 000	2 524 171	3 256 000

Source : comptes du WWF France

B - La gestion des legs

1 - Une situation globalement satisfaisante

a) Une réduction des délais de réalisation des legs

La gestion des legs est organisée au WWF France selon une procédure bien définie. Si l'historique de cette gestion a pu souffrir, comme le reste de la gestion de l'organisme, des soubresauts qui l'ont marqué ces dernières années, la situation semble s'améliorer en fin de période.

Le WWF France est la plupart du temps colégataire avec d'autres associations ou fondations, parfois pour une part très faible du legs, ce qui a pour conséquence qu'il n'est pas pilote dans le traitement du dossier (ainsi d'un dossier dans lequel le WWF France s'est trouvé colégataire à titre universel parmi trente et un autres bénéficiaires). Ceci peut expliquer les lenteurs parfois constatées dans le traitement des dossiers. Toutefois, la durée moyenne de réalisation des legs est en nette diminution. Entre 2011-2012 et 2015-2016, le délai moyen de réalisation définitive des dossiers successoraux soldés est de moins d'un an, ce qui est correct : cette situation s'explique en partie par la forte progression des contrats d'assurance-vie, dont se trouve bénéficiaire le WWF France. Il est en particulier à relever que l'intégralité des dossiers ouverts au cours de l'exercice 2013-2014 a été soldée dans l'année :

Tableau n° 16 : délai moyen de traitement et proportion de dossiers de legs clos sur l'année

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<i>Délai moyen de traitement assurance-vie (en mois)</i>	1	3	2,7	0	- 0,6
<i>Délai moyen de traitement hors assurance-vie (mois)</i>	22	29	15	11,5	1,7
<i>Pourcentage clos sur l'année (assurance-vie)</i>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<i>Pourcentage clos sur l'année (hors assurance-vie)</i>	63,6 %	69,2 %	100 %	30,7 %	11,1 %

Source : WWF France

En 2015-2016, le délai de traitement des dossiers d'assurance-vie apparaît même négatif. Ceci s'explique par les conditions d'encaissement des assurances-vie dont le WWF France se trouve bénéficiaire. En effet, dans les échanges entre la compagnie d'assurance et le WWF, il peut arriver que, une fois informé de l'existence d'une assurance-vie à son nom et de la communication des coordonnées bancaires du WWF France à la compagnie, celle-ci verse les fonds avant même que le conseil d'administration se soit prononcé sur l'acceptation du legs, condition pour que celui-ci soit pris en charge comptablement (en « hors bilan »). Cette éventualité peut se produire dès lors que le conseil d'administration ne se réunit en moyenne que trois fois par an.

Si cette rapidité d'encaissement peut être notée, elle ne respecte cependant pas les dispositions de l'article 7 des statuts, aux termes desquelles le conseil d'administration

« accepte les donations et les legs »⁷⁷. À cet égard, il conviendrait, en cas d'encaissement précédant l'acceptation formelle par le conseil d'administration ou son bureau, que la somme reçue soit placée sur un compte provisoire dans l'attente de cette acceptation.

b) Les frais d'appel et de traitement des legs

Les frais d'appel et de traitement des legs et assurances-vie représentent de l'ordre de 10 à 15 % des produits reçus, ce qui n'appelle pas d'observation. En revanche, ces frais devraient pouvoir être identifiés au regard du mode d'appel effectué (encart dans les journaux, participation au congrès des notaires, etc.), ce qui pourrait être utile au pilotage de l'activité legs :

Tableau n° 17 : les frais d'appel et de traitement des legs (2011-2012 à 2015-2016)

<i>En €</i>	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Évolution
<i>Frais d'appel et de traitement des legs et autres libéralités</i>	124 591	96 091	113 017	163 255	151 166	+ 21,3 %
<i>Produits des legs et autres libéralités</i>	809 793	1 226 377	905 803	1 210 537	1 091 782	+ 34,8 %
<i>Frais / produits</i>	15 %	7,8 %	12,5 %	13,5 %	13,8 %	

Source : WWF France

2 - L'existence d'une procédure écrite gagnerait à être complétée par un outil informatique de suivi des dossiers

Une procédure écrite de traitement des legs a été actualisée en décembre 2013. Les différentes étapes de traitement des legs y sont décrites de façon précise, de même que les actions à mener pour le cas où le WWF France est bénéficiaire d'une assurance-vie hors dossier de legs. En outre, un document intitulé « procédure simplifiée de traitement des legs » décrit de manière synthétique chaque étape de celle-ci.

L'examen de chacun des dossiers de legs acceptés par le conseil d'administration sur la période s'écoulant du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2015 n'appelle pas d'observation. Il a en particulier été constaté, en ce qui concerne la vente des biens immobiliers, qu'une estimation était systématiquement effectuée lors du passage au conseil d'administration et que, pour leur réalisation, au moins deux acteurs (notaire, agence immobilière) interviennent pour chaque vente.

⁷⁷ Un encaissement d'un contrat d'assurance-vie préalablement à son acceptation par le conseil d'administration peut, en outre, porter atteinte au libre arbitre du WWF quant à l'origine de la libéralité.

Lors de la contradiction, il a été signalé à la Fondation l'intérêt qu'elle aurait à se doter d'un logiciel de suivi des legs : le WWF France a précisé qu'il allait étudier cette option.

3 - L'affectation comptable des produits issus de legs nécessiterait d'être clarifiée

Les legs sont examinés par le conseil d'administration, ou par le bureau par délégation du conseil d'administration. Pour chaque legs est rédigée une fiche comportant le nom du légataire, l'indication du notaire en charge de la succession, la date de la décision du conseil d'administration, la nature du legs, ainsi que l'évaluation des biens le composant. Cette fiche est actualisée au fur et à mesure des encaissements, jusqu'à la réception du reçu pour solde de tout compte du notaire.

La décision du conseil d'administration ou du bureau se termine par une mention aux termes de laquelle « *les fonds reçus seront attribués pour partie aux missions sociales et pour l'autre partie à un fonds de réserve que le Conseil de la Fondation utilisera conformément aux statuts* ».

Au regard des dossiers examinés lors du contrôle, cette mention est sans incidence en ce qui concerne le respect des volontés des testateurs, dans la mesure où les legs se bornent à désigner « le WWF » comme bénéficiaire, sans mention d'affectation particulière. Pour autant, cette mention apparaît peu opérante dans la mesure où les « parties » affectées respectivement aux missions sociales et au « fonds de réserve » ne sont pas précisées, et où, au surplus, les statuts, dans leurs versions de 2004 comme de 2015, ne comportent aucune mention d'un « fonds de réserve ». Dès lors, il n'est pas concevable que ce dernier puisse être utilisé « conformément aux statuts »⁷⁸.

Lors de la contradiction, le WWF France a indiqué qu'il allait modifier cette formulation.

En définitive, la Cour appelle l'attention de la Fondation sur la nécessité de faire délibérer le conseil d'administration sur l'affectation des legs, afin de la mettre en conformité avec les statuts.

CONCLUSION

Les ressources issues des dons collectés auprès du public progressent régulièrement sur la période. Leur collecte et leur traitement sont confiés à un nombre important de prestataires. L'absence constatée à plusieurs reprises de formalisation de la relation contractuelle avec les prestataires, de même que celle, jusqu'à une période récente (exercice 2015-2016), de la mise en concurrence de ces prestataires, doivent être relevées.

Les legs comprennent une part croissante d'assurances-vie, ce qui rend plus simple le traitement des dossiers. La gestion de ceux-ci serait encore davantage facilitée par la mise en

⁷⁸ Il convient d'ajouter que, en 2009 (cf. extrait de la délibération du bureau du 20 mai 2009), concernant un dossier de legs clôturé au cours de l'exercice 2011-2012, la formule relative à l'utilisation du legs ne mentionnait que le « fonds de réserve ».

place d'un outil informatique, de manière à fiabiliser le suivi des dossiers. Sur le plan comptable, il serait utile que l'organisme distingue les frais d'appel et de traitement des legs.

Lors de la contradiction, le WWF France a rappelé que « l'argent des donateurs devait servir en priorité à financer la mission sociale ». Cette orientation permettrait de diminuer les frais de collecte qui, au terme des opérations de retraitement effectuées, représentent 37 % en 2015-2016 et 33 % en 2016-2017 des ressources collectées auprès du public, ce qui constitue un niveau élevé.

Chapitre IV

Les emplois : missions sociales et frais de fonctionnement

I - Les missions sociales

Le montant total des emplois de la Fondation affectés aux missions sociales a été relativement stable - autour de 12 M€ - au cours de la période sous revue :

Tableau n° 18 : les missions sociales de 2011-2012 à 2015-2016

<i>Missions sociales (en €)</i>	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Réalisées en France					
<i>Directement</i>	9 854 609	9 025 773	9 071 100	9 417 976	10 151 430
<i>Versement à d'autres organismes</i>	939 369	953 891	457 373	695 552	495 550
Sous-total	10 793 978	9 979 664	9 528 473	10 113 528	10 646 980
Réalisées à l'étranger					
<i>Directement</i>	0	0	0	0	0
<i>Versement à d'autres organismes</i>	1 857 001	1 833 698	1 798 684	1 834 891	2 056 798
Sous-total	1 857 001	1 833 698	1 798 684	1 834 891	2 056 798
Total	12 650 979	11 813 362	11 327 157	11 948 419	12 703 778

Source : comptes d'emploi des ressources du WWF France

A - Les missions sociales dites « réalisées en France »

Les missions sociales dites « réalisées en France » sont constituées des programmes pilotés par le WWF France, qu'ils soient mis en œuvre sur le territoire français ou à l'étranger,

et des actions de sensibilisation. Le fait que des programmes réalisés à l'étranger soient ainsi retracés par le compte d'emploi des ressources en « missions sociales réalisées en France » prête à l'évidence à confusion.

L'attention du WWF France est appelée sur la nécessité de remédier à cette présentation.

Recommandation n° 6 : revoir la présentation des missions sociales dites « réalisées en France » pour les circonscrire aux seules dépenses mises en œuvre sur le territoire national.

1 - Les programmes

a) Des programmes menés dans une logique partenariale

Un conventionnement systématique à compléter par des indicateurs de résultat

La première mission sociale du WWF France est constituée par environ 80 à 100 projets de conservation menés chaque année, dont une dizaine mis en œuvre en France.

De façon générale, pour mener ses programmes, le WWF France agit presque systématiquement en partenariat⁷⁹ avec des tiers variés, allant d'associations à des collectivités publiques en passant par des entreprises privées. Une convention est systématiquement signée à l'appui de ces partenariats.

Au cours du contrôle, treize conventions, traitant de programmes divers, ont été examinées. Elles concernent :

- la protection des tortues et le développement des aires marines protégées au nord-est de la Nouvelle-Calédonie ;
- la réalisation d'un diagnostic participatif en vue d'un plan de gestion du massif d'Aoupinié en Nouvelle-Calédonie ;
- la mise en place d'un financement durable du parc ougandais de Rwenzori ;
- le développement du bureau de Madagascar ;
- la réalisation d'un éco-quartier à Lyon ;
- la protection et le développement des grands carnivores (deux conventions) ;
- la lutte contre l'orpaillage illégal en Guyane française (deux conventions) ;
- la lutte contre l'orpaillage illégal dans les guyanes ;
- la protection du massif du Mont-Blanc ;
- la mise en place de corridors alpins ;

⁷⁹ Les seules actions menées directement par le WWF France le sont avec des bénévoles : des plantations forestières en Nouvelle-Calédonie et des sorties en mer en Méditerranée pour compter et « biopsier » les animaux marins, essentiellement des cétacés.

- le projet MedTrends d'étude sur l'évolution de la Méditerranée au cours des vingt prochaines années.

En ce qui concerne les modalités de *reporting*, douze conventions sur treize⁸⁰ prévoient des rapports/bilans intermédiaires adossés à un déblocage des fonds par tranche. Par ailleurs, une fiche navette de validation⁸¹ figure pour huit conventions sur treize, dont trois non signées.

En revanche, une seule convention comporte une fiche de liaison détaillant les flux financiers par tranches, ce qui corrobore le constat établi *supra* (cf. chapitre I) au sujet de l'absence de politique de maîtrise des risques. En outre, seuls quatre projets sur onze⁸² comportent des indicateurs précis de suivi ou de résultat.

Trois illustrations de l'action du WWF France sur le territoire métropolitain

Un focus plus particulier est effectué ci-après sur certains programmes métropolitains, à la suite des échanges menés *in situ* avec les bureaux du WWF France situés à Lyon et Marseille. Ces programmes concernent :

- les mammifères marins et les aires marines protégées de Méditerranée ;
- la protection du massif du Mont-Blanc avec la restauration du site du Mont-Lachat ;
- le projet d'éco-quartier « Lyon confluence ».

La préservation des mammifères marins et des aires marines protégées de Méditerranée : le WWF France comme acteur de référence

Depuis le début des années 2000, le WWF France s'investit en Méditerranée pour la protection des écosystèmes marins en se concentrant sur quatre axes de conservation : l'étude et la protection des cétacés ; le développement et l'amélioration du réseau des aires marines protégées ; les dangers de la pollution ; la pêche durable.

La démarche du WWF France vise, en premier lieu, à acquérir les connaissances scientifiques nécessaires pour établir un état des lieux objectif. Dans un deuxième temps, la Fondation mène des actions de lobbying en vue d'orienter les mesures prises, afin de concilier développement économique et préservation de l'environnement.

Dans ce cadre, le programme « Cap Ligures » d'étude des cétacés a été la première action d'envergure lancée par le WWF France en Méditerranée, après avoir observé le faible nombre de recherches effectuées par les pouvoirs publics sur la biodiversité et son évolution dans cette mer. Ces recherches ont abouti au constat d'un peuplement relativement important et diversifié de mammifères marins fréquentant une zone située entre la Corse, la Provence et l'Italie. Ce constat, parmi d'autres, a permis d'accompagner la création, le 25 novembre 1999 à Rome⁸³, d'un sanctuaire de 87 500 km² dans cette zone.

⁸⁰ La convention sur la lutte contre l'orpaillage illégal dans les Guyanes ne mentionne pas de versements par tranches adossés à des livrables.

⁸¹ Qui correspond aux délégations de pouvoir entérinées par le conseil d'administration.

⁸² Deux conventions ne sont pas concernées par la mise en place d'indicateurs : celles relatives à la réhabilitation du Mont-Lachat dans le massif des Alpes (destruction d'une soufflerie militaire et renaturalisation du site) et à la réalisation d'un rapport prospectif sur la Mer Méditerranée (projet MedTrends).

⁸³ Cf. l'accord de Pélagos impliquant la France, l'Italie et la Principauté de Monaco.

Schéma n° 1 : le sanctuaire « Pélagos »



Source : WWF France

Entré en vigueur le 21 février 2002, l'accord de Pélagos a pour objectif d'instaurer des actions concertées et harmonisées entre la France, l'Italie et la Principauté de Monaco pour la protection des cétacés et de leurs habitats contre toutes les causes de perturbations : pollutions, bruit, captures et blessures accidentelles, dérangement, etc.

Dans le cadre de cet accord, le WWF France, qui a créé une mission « Océans et Côtes » et qui a ouvert un bureau à Marseille en 2002, mène des recherches en poursuivant plusieurs objectifs : améliorer les connaissances scientifiques sur les cétacés de Méditerranée ; réduire les facteurs de mortalité en travaillant en collaboration avec les opérateurs économiques du sanctuaire ; sensibiliser et éduquer à la protection de l'environnement marin et littoral méditerranéen.

En particulier, le WWF France a lancé ou participé à plusieurs opérations portant sur : les dauphins (projet « Life LINDA ») ; le rorqual commun ; une analyse du trafic maritime dans le sanctuaire de Pélagos ; la gestion des aires maritimes protégées ; une étude prospective sur l'évolution de la mer Méditerranée au regard des grandes évolutions socio-économiques attendues au cours des vingt prochaines années.

Le programme Life LINDA, qui s'est déroulé de 2003 à 2007, avait pour objectif le maintien des populations de grands dauphins sur les côtes corse en garantissant une cohabitation harmonieuse avec les activités économiques développées sur la bande côtière. Ce programme a été porté par cinq partenaires disposant d'un budget prévisionnel de près de 300 000 € : le WWF France (bénéficiaire), l'Office de l'Environnement de la Corse, le Parc naturel régional de Corse, l'Université de Corse, le Parc national de Port-Cros, le sanctuaire Pélagos (partie française) et deux co-financeurs, l'Union européenne et la Direction régionale de l'environnement de Corse. Les actions ont porté sur quatre sites Natura 2000. Un

recensement mené par le WWF France dans le sanctuaire de Pélagos a montré que les populations de dauphins n'étaient pas en régression, mais que l'effectif relevé, environ 500 animaux, était insuffisant pour garantir la sauvegarde de l'espèce, soumise à la pression des activités humaines sur la bande côtière.

Ces travaux ont eu des prolongements comme l'interdiction de courses off-shore, la création d'une nouvelle zone Natura 2000 dans le nord-est de la Corse, ainsi que le lancement du programme Life LINDA. Concrètement, ce projet a permis d'améliorer l'acceptabilité de ce mammifère marin par les pêcheurs corses en objectivant les dégâts engendrés par l'animal dans leurs filets : les travaux du WWF France, à travers 130 missions de suivi des populations, ont ainsi démontré que 10 % seulement des dégâts causés aux filets étaient occasionnés par les dauphins. Une charte du nautisme responsable a également été instaurée pour sensibiliser les plaisanciers.

Le bureau méditerranéen du WWF France conduit également, depuis 2007, une étude de la population locale de rorquals communs. Les travaux ont établi que ces mammifères étaient cinq à dix fois plus contaminés par la pollution⁸⁴ que leurs congénères de l'Atlantique. Cette étude a également montré que les collisions avec les navires constituaient leur première cause de mortalité : 16 % à 20 % des rorquals retrouvés morts avaient été tués à la suite d'une collision, sans compter le nombre d'individus vivants portant les stigmates d'un accident de ce type. Cette étude a démontré que ces collisions étaient 3,25 fois plus nombreuses dans la zone dite « Pélagos », compte tenu de l'intensité du trafic maritime⁸⁵. Elle a aussi permis d'identifier les navires qui occasionnaient le plus de collision, c'est-à-dire les navires passagers, qui représentent 48,6 % du trafic. Vingt-six de ces navires concentrant 30 % du risque, le WWF France a décidé de mener une action de lobbying lors de la 6^{ème} conférence des parties qui gèrent le sanctuaire, qui s'est tenue en décembre 2015. Cette action a abouti à l'insertion dans la loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages d'un article⁸⁶ imposant aux navires de plus de 24 mètres « un dispositif⁸⁷ de partage des positions visant à éviter les collisions avec les cétacés ».

Une autre action d'envergure de la Fondation en Méditerranée est celle qui porte sur les aires marines protégées. Ces espaces sont devenus un sujet de préoccupation à partir des années 2000. Ainsi, à la fin des années 90, le Parc national de Port-Cros a sollicité le WWF France pour savoir si un réseau d'espaces protégés méditerranéens était une idée à reprendre après l'échec d'un premier projet porté par la Banque mondiale entre 1990 et 1996.

Soutenu par le WWF France, le projet de *Mediterranean Protected Areas Network* (MedPAN) renaît, essentiellement *via* des financements européens (FEDER) accompagnés de contreparties nationales. Une structure pérenne a été constituée en 1999 sous la forme d'une association de droit français (loi 1901). De 2003 à 2008, le WWF France a monté le réseau,

⁸⁴ Des polychlorobiphényles ayant été retrouvés dans les graisses de ces mammifères marins.

⁸⁵ 9 220 navires équipés du système AIS (Système d'Identification Automatique) ont circulé dans le sanctuaire en 2014, parcourant plus de 18 millions de kilomètres. En considérant une longueur moyenne de 25 m par bateau, c'est plus de cinq fois la surface de Pélagos (87 500 km²) qui a été sillonnée par les navires en un an.

⁸⁶ Article 106.

⁸⁷ Il s'agit actuellement du dispositif REPCET (REPérage en temps réel des CETacés). Il consiste en un système informatique qui permet aux navires de s'informer entre eux des positions des grands cétacés qu'ils croisent sur leurs routes. Lorsqu'un cétacé est signalé par un navire équipé, une alerte est envoyée et cartographiée à bord des autres unités également équipées. Une zone de risque apparaît alors autour de la position de l'animal afin de tenir compte de ses déplacements.

puis a fait partie du conseil d'administration de l'organisme, qui dispose également d'un conseil scientifique.

À partir de 2008, deux projets distincts ont vu le jour, MedPAN Sud et MedPAN Nord, pour cause d'impossibilité de financer des activités au sud de la Méditerranée avec des fonds européens. Le projet MedPAN Nord, piloté par le WWF France⁸⁸, rassemble aujourd'hui douze acteurs de six pays européens côtiers de la Méditerranée : Espagne, France, Grèce, Italie, Malte et Slovénie. Son budget est de 2,38 M€. Le bilan actuel du programme MedPAN dans son ensemble apparaît significatif : passage de 23 membres et partenaires et 17 aires marines protégées à 102 membres et partenaires avec près de 100 aires marines protégées. Ce travail de montée en puissance du réseau des aires marines protégées a également incité l'État, dans le cadre du Grenelle de l'Environnement, à donner une nouvelle impulsion à la protection des aires marines en France avec le développement d'une agence, l'Agence nationale des aires marines protégées⁸⁹.

La restauration réussie d'un site du massif du Mont-Blanc

La restauration du Mont-Lachat, au-dessus de la station savoyarde de Saint-Gervais, est un projet, aujourd'hui réalisé, de réhabilitation des paysages et des fonctions écologiques d'un site du massif du Mont-Blanc situé à 2 000 m d'altitude. Il s'agissait de démolir une soufflerie militaire datant de 1938, dont la vocation était de tester des moteurs à explosion. Laisse à l'abandon et sans valeur patrimoniale, cette friche industrielle dénaturait, selon l'ensemble des acteurs locaux⁹⁰, un paysage au cœur de la seule portion protégée du massif (site classé)⁹¹.

Ce projet avait ceci d'original qu'il était adossé à l'organisation d'un événement sportif, le Pandathlon⁹², consistant en une randonnée par équipe ouverte aux particuliers comme aux entreprises. Il s'est déroulé entre 2013 et 2015 et a été essentiellement porté par la commune de Saint-Gervais, le conseil général de Haute-Savoie, le WWF France et l'État, avec une participation financière respective de 45 000 €⁹³, de 520 000 €, de 190 000 €⁹⁴ et de 15 000 €⁹⁵, représentant un budget total de près d'1 M€.

⁸⁸ MedPAN Sud est géré par le WWF Méditerranée qui regroupe une cinquantaine de personnes réparties dans dix pays du bassin méditerranéen. Les bureaux sont situés à Rome et Barcelone avec des antennes en Croatie, en Tunisie et au Portugal. Le WWF Méditerranée travaille avec les WWF nationaux de France, de Grèce, d'Italie, d'Espagne et de Turquie.

⁸⁹ L'Agence des aires marines protégées est un établissement public créé par la loi du 14 avril 2006 et placé sous la tutelle du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie. Il est dédié à la protection du milieu marin. Son siège est basé à Brest.

⁹⁰ Commune de Saint-Gervais, Conseil départemental et Préfecture de Haute-Savoie notamment.

⁹¹ De tous les points culminants au monde, le massif du Mont-Blanc est le seul à ne pas bénéficier d'un statut de protection environnementale complet à l'échelle des trois pays concernés (la France, l'Italie et la Suisse).

⁹² Le WWF France organise, chaque année depuis sept ans, un « Pandathlon », course à pied par équipe dont l'enjeu est de collecter des dons pour la mise en œuvre concrète d'un projet environnemental en France. Après le Mont-Ventoux de 2010 à 2012, l'événement a eu lieu à Saint-Gervais, au cœur du massif du Mont-Blanc, de 2013 à 2016.

⁹³ 15 000 € par an au titre des frais d'organisation du Pandathlon.

⁹⁴ Participation nette à travers l'organisation de quatre Pandathlons (la participation de 976 athlètes a permis à la Fondation de collecter 210 000 € en quatre ans).

⁹⁵ Somme correspondant au financement amont du projet (2 600 € pour l'établissement du cahier des charges, 10 290 € de pré-diagnostic et 864 € d'annonce de marché public).

Photo n° 1 : site du Mont-Lachat avant réhabilitation

Source : site internet « Actu Montagne »

5 000 m² d'espaces naturels ont ainsi été réhabilités. Le site a été remodelé et les sols réensemencés. Une trentaine d'espèces végétales autochtones, contre quatre à cinq rencontrées habituellement sur une telle surface, ont été semées afin de reconstituer un écosystème plus stable, car plus diversifié. Il est prévu que la pelouse alpine ait recolonisé les lieux en deux ou trois ans. Par ailleurs, la commission permanente du conseil départemental de la Haute-Savoie a voté la labellisation en « Espace naturel sensible » des 110 hectares autour du site de l'ancienne soufflerie, le tout avec un plan de gestion et d'interprétation du site confié au conservatoire des espaces naturels de Haute-Savoie. Cette opération apparaît comme un succès.

Photo n° 2 : site du Mont-Lachat après réhabilitation

Source : site internet « Actu Montagne »

Le projet d'éco-quartier « Lyon confluence » : un projet manquant de comptes rendus et d'évaluation

Partant du constat que la construction de logements et la manière de les habiter peuvent représenter 25 % de notre « empreinte écologique », le WWF International, à travers ses

bureaux suédois, chinois et français, a décidé de lancer un programme visant à « réinventer » les villes comme de nouveaux écosystèmes. Ce programme du réseau WWF se traduit en France par le développement d'un premier quartier éco-durable, « Lyon confluence » : l'objectif global est que les émissions en CO₂ de ce quartier ne dépassent pas en 2020 celles de 2000, en dépit de l'augmentation des habitants et salariés.

La démarche suivie par le WWF France est la suivante : influencer, mobiliser et sensibiliser à travers une participation active au sein de l'Institut pour la ville durable, créé par les pouvoirs publics en 2015. Cette démarche s'est concrétisée par une convention couvrant une période de cinq ans (juillet 2010 - juillet 2015) liant le WWF France à la Communauté urbaine de Lyon et à la Société publique locale d'aménagement de Lyon confluence, ces deux acteurs étant des financeurs à parts égales, avec 120 000 € chacun versés au WWF France.

Cette convention mentionne des objectifs précis déclinés en dix principes : zéro carbone ; zéro déchet ; une mobilité durable ; des matériaux locaux et durables ; une alimentation locale et durable ; une gestion de l'eau durable ; des habitats naturels et une biodiversité ; mêler culture et patrimoine local ; conjuguer équité et développement économique ; développer la qualité de vie et le bien-être des habitants. Sont associés à ces objectifs des indicateurs précis comme, par exemple : au moins 70 % des déchets au poids réutilisés, compostés ou recyclés ; 100 % du bois de construction local ou certifié ; 30 % des produits alimentaires vendus sur site produits dans un rayon de 100 km et 20 % d'origine biologique ; etc.

Cette convention prévoit enfin un audit intermédiaire diligenté par la Communauté urbaine de Lyon trois ans après la signature, ainsi que, à l'issue des cinq ans, un audit final effectué par un organisme indépendant. En complément, six mois après la clôture de chaque exercice, le WWF France s'est engagé à fournir un compte rendu financier, un compte rendu des activités engagées dans le cadre de cette convention et leur évaluation, ainsi que les comptes annuels et le rapport du commissaire aux comptes du WWF France.

Au titre du bilan de cette opération, le WWF France cite un certain nombre d'actions : des bâtiments neufs basse-consommation ; la production d'énergie renouvelable sur site ; un réseau de chaleur urbain adapté ; un aménagement prenant en compte la biodiversité ; une amélioration de la qualité de l'air et de la santé des usagers avec davantage d'espaces naturels (espaces verts sur les espaces publics), etc. Pour autant, si la mission sur place a permis de vérifier la matérialité des actions précitées, aucun bilan global objectif n'a été fourni, et ce, en dépit des relances effectuées lors du contrôle. Or, les dispositions de la convention prévoient des bilans intermédiaires et finaux.

Les programmes de conservation, tout au moins ceux mis en oeuvre sur le territoire métropolitain et examinés lors du contrôle, apparaissent menés par des équipes dotées de compétences scientifiques de haut niveau⁹⁶. Cependant, il conviendrait que les actions menées en France soient également suivies au siège.

⁹⁶ Les personnes rencontrées de la Direction de la biodiversité et de l'empreinte écologique sont toutes titulaires d'un Bac+6 ou au-delà (doctorat) dans des champs variés de la protection de l'environnement.

Les partenariats avec les entreprises

Le partenariat avec les entreprises a été examiné lors du contrôle à un double titre :

- tous les programmes menés par la Fondation, y compris en coopération avec les entreprises⁹⁷, bénéficient de fonds issus des appels à dons ;
- les partenariats dits « transformationnels » avec les entreprises font partie des priorités affichées par le WWF France, même si les fonds issus de la générosité publique constituent la majeure partie des ressources de l'organisme⁹⁸. Le volume comme la part des autres fonds privés dans l'ensemble des ressources de la Fondation sont en forte croissance, passant de 2,9 M€ en 2014-2015 à 5 M€ en 2015-2016⁹⁹ ; ils constituent désormais le quart des ressources du WWF France (contre 17 % en 2014-2015).

Dans son rapport « Monde économique 2015-2016 », le WWF France mentionne vingt-huit entreprises partenaires pour des montants supérieurs à 25 000 € et vingt-six pour des montants inférieurs. Dans ce cadre, six contrats, tous d'une durée de trois ans et représentant un montant global de 2,65 M€, ont été passés en revue :

- une convention de mécénat entre le WWF France et Bouygues construction (2014-2017, 525 000 €) portant sur la promotion des villes durables (initiative « Réinventer les Villes ») ;
- un contrat de coopération entre l'EURL Panda et Bouygues construction (2014-2017, 75 000 €)¹⁰⁰ portant sur l'identification des approvisionnements en bois durable ;
- un accord de partenariat transformationnel entre Michelin, EURL Panda et le WWF International (2015-2018, 700 000 €), portant sur la promotion d'un marché durable du caoutchouc naturel ;
- une convention de mécénat entre le WWF France et Carrefour (2013-2015, 780 000 €), en appui à plusieurs projets¹⁰¹ portés par les missions « Océans et Côtes, Forêts », « International » et « Forêts d'Outre-Mer » de la Fondation ;
- un contrat de coopération entre l'EURL Panda et Carrefour (2013-2016, 420 000 €), en vue de développer des filières d'approvisionnement durable et la promotion de la consommation responsable ;
- une convention de mécénat entre le WWF France et le groupe Geopost (2013-2015, 150 000 €), portant sur le programme Tigre du WWF International.

Tous les contrats avec les entreprises revêtent deux volets, un volet mécénat et un volet visant à appuyer l'entreprise en vue de réduire son empreinte écologique. La répartition des rôles entre les signataires WWF France et EURL Panda est la suivante : la Fondation signe des

⁹⁷ Sur 93 projets en cours en 2015, 28 bénéficient de fonds émanant des entreprises partenaires du WWF France.

⁹⁸ Pour mémoire, environ 12 M€ sur 16 M€ de ressources annuelles au cours de la période sous revue.

⁹⁹ Cf. les comptes d'emploi des ressources des exercices 2014-2015 et 2015-2016.

¹⁰⁰ Ce contrat étant signé par l'EURL Panda, son montant ne figure pas dans le compte d'emploi des ressources de la Fondation WWF-France, cette dernière n'établissant pas de comptes consolidés.

¹⁰¹ Projets « Cap Cétacés en Méditerranée », « Cétacés Hémisphère Sud », « Forêts du Bassin du Congo », « Projets Forestier Madagascar », « Conversion Forestière », « Traffic », « Forêts de Nouvelle-Calédonie » (sèches et humides).

conventions de mécénat, alors que l'EURL Panda signe des contrats de partenariat dans une logique de prestation de services et d'accompagnement du changement au sein de l'entreprise.

À la lumière des exemples ci-dessus, cette logique est appliquée dans les contrats signés par l'EURL Panda avec Michelin, Bouygues et Carrefour :

- dans le cas de Bouygues, il s'agit d'appuyer l'entreprise, *via* un plan d'action, dans sa volonté de tracer ses approvisionnements en vue d'un double objectif : « s'assurer que le bois à haut risque n'est pas acheté en vue de son utilisation sur des chantiers ; faire progresser son approvisionnement responsable à travers un achat croissant de bois FSC¹⁰² » ;
- le partenariat avec Michelin va beaucoup plus loin, avec un comité de pilotage, des objectifs et des indicateurs nombreux et précis que le groupe rend en quelque sorte « opposables », *via* son site internet, avec une mise en ligne des principes d'achat de l'entreprise et de sa politique de promotion du caoutchouc naturel responsable¹⁰³ ;
- avec Carrefour, le contrat détaille en particulier quatre chantiers où l'EURL Panda accompagne l'enseigne, *via* un comité de pilotage bimestriel, une feuille de route et un bilan annuels, en vue de développer ses approvisionnements durables.

En revanche, il n'en va pas de même pour Geopost, avec lequel le WWF France a uniquement signé une convention de mécénat.

La Fondation doit veiller à ce que les partenariats conclus avec les entreprises revêtent un volet « transformationnel », conformément à ce qui est présenté au grand public, notamment dans ses rapports d'activité¹⁰⁴. Elle pourrait préciser que les partenariats conclus avec les entreprises comportent généralement une convention de mécénat signée par la Fondation WWF France et un contrat de coopération et d'accompagnement au changement, confié à l'EURL Panda dont la Fondation est l'associée unique.

Sur ce sujet sensible, la plus grande transparence est attendue par les donateurs effectifs ou potentiels, compte tenu des accusations de « *green washing* »¹⁰⁵ régulièrement émises¹⁰⁶ par différents acteurs et médias.

L'échantillon étudié des projets menés avec l'appui d'entreprises montre qu'ils apparaissent¹⁰⁷, à l'exception d'un d'entre eux, conformes à l'objectif affiché au grand public par la Fondation, à savoir la signature de partenariats visant à changer les *process* des entreprises à forte empreinte écologique.

¹⁰² Certification attestant d'une gestion durable des forêts, cf. *supra*.

¹⁰³ Lien : <http://purchasing.michelin.com/>

¹⁰⁴ Cf. le rapport d'activité 2014-2015 où le WWF-France affirme page 50 : « *En travaillant avec le monde de l'entreprise, le WWF s'efforce de faire changer les pratiques et d'obtenir des résultats concrets. Il s'agit de trouver ensemble des solutions pour faire baisser l'empreinte écologique de l'humanité et relever les défis de conservation tels que stopper la déforestation, empêcher la pénurie d'eau, lutter contre la surpêche ou encore enrayer les effets du changement climatique.* ».

¹⁰⁵ Ou éco-blanchiment, cf. *supra* chapitre I du rapport.

¹⁰⁶ Une simple requête « WWF et *green washing* » sur un moteur de recherche internet permet de vérifier l'ampleur de ces accusations.

¹⁰⁷ Dans la mesure des diligences effectuées lors de l'instruction, limitées à l'analyse des conventions, des contrats et des informations disponibles en source ouverte, sans sollicitation des entreprises partenaires.

*b) Une amélioration du pilotage par le WWF France
des programmes mis en œuvre en dehors du territoire national*

Même si cette orientation fait régulièrement l'objet de débats internes, le WWF France agit, en dehors du territoire national, essentiellement en direction des pays francophones. Aujourd'hui, la Fondation investit ainsi 80 % de ses ressources en Afrique sub-saharienne (Afrique centrale, Afrique orientale), à Madagascar et dans l'océan Indien, qui constituent des zones prioritaires du « *WWF Global Programme Framework* ».

Ces actions sont surtout soutenues par les deux bailleurs publics nationaux majeurs que sont le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM)¹⁰⁸ et l'Agence française de développement (AFD)¹⁰⁹.

La Fondation intervient dans des rôles très variables au côté du FFEM, en fonction de ses compétences et des opportunités qui se présentent : développeur de projets, bénéficiaire direct ou indirect (souvent *via* un partenaire gouvernemental) des financements du FFEM, maître d'ouvrage ou maître d'œuvre, assistant technique du gouvernement dans un pays du Sud, etc. Le WWF France intervient également souvent comme un co-financeur, permettant ainsi au FFEM d'accroître son effet de levier.

La gestion des programmes internationaux du WWF France, dont ceux qui sont en partenariat avec le FFEM, a fortement évolué en 2013-2014. Jusqu'alors, la plupart des interventions recensées n'avaient pas été engagées ou développées par le WWF France, mais par les bureaux programmes situés dans les pays du Sud ou leurs partenaires au fil des opportunités qui se présentaient (notamment *via* l'AFD et son réseau, les missions de terrain des agents du FFEM, etc.). Le WWF France était moins impliqué dans la programmation stratégique en liaison avec les institutions membres du FFEM. Le WWF France n'a ainsi engagé, piloté ou fortement contribué qu'à une minorité de projets. Selon un document du FFEM de novembre 2012 (révisé en juin 2013) et intitulé « Évaluation des relations entre le FFEM et le WWF », sur les 25 initiatives recensées mobilisant des financements du FFEM à hauteur d'environ 31 M€, le WWF France n'a été bénéficiaire direct (*i.e.* en charge de la mise en œuvre des projets) que dans un tiers des cas (8 projets sur 25). Par ailleurs, la gestion des projets s'effectuait de façon relativement décentralisée avec un double conventionnement : par exemple FFEM - WWF Madagascar et WWF Madagascar - WWF France.

Ce mode de gestion a montré ses limites, notamment en termes de suivi, d'efficacité ou de visibilité, au regard des actions mises en œuvre sur le terrain. Le WWF France était, au mieux, informé du déroulement de ces dernières. Sous l'impulsion conjointe du WWF France et du FFEM, la gestion financière et comptable des fonds de l'AFD et du FFEM a été centralisée par le WWF France. Depuis 2014, toute proposition d'action est formalisée dans une « fiche projet » présentée lors des comités exécutifs. Ces fiches comprennent des rubriques de type descriptif / opportunités-ambitions / risques, avec les avis des différents départements ou directions. Si le projet est entériné par le comité exécutif, une fiche navette de validation ainsi qu'une fiche de liaison récapitulant les informations financières sont établies.

¹⁰⁸ Le FFEM est ainsi le premier instrument de financement de l'État français dans le domaine de l'environnement (environ 20 M€ par an).

¹⁰⁹ L'AFD est la banque d'aide au développement de l'État français avec laquelle le WWF International et le WWF France entretiennent une relation de longue date depuis la signature d'un premier accord-cadre en 2003.

Un comité de pilotage assure le suivi du projet. Il réunit les représentants des bureaux qui financent et mettent en œuvre un programme. Des conférences téléphoniques ont ainsi lieu tous les mois ou chaque trimestre, ainsi que deux réunions physiques par an (une sur le lieu du programme, l'autre au sein d'un des WWF bailleurs). Les WWF bénéficiaires de fonds par l'intermédiaire du WWF France effectuent, au profit de ce dernier, un *reporting* trimestriel ou semestriel. Des visites sur le terrain une fois par an complètent ce processus pour les projets structurants : elles sont systématiques à compter d'1 M€ de budget total. Dans les autres cas, les déplacements *in situ* s'effectuent en fonction d'une analyse des risques non formalisée.

Parallèlement à cette fiabilisation du *reporting* technique et financier, le WWF France met actuellement en place des indicateurs d'impact du projet mené.

Le premier projet financé suivant ce nouveau schéma de gestion est le projet Ruwenzori en Ouganda, d'un montant de 1 M€¹¹⁰. Cependant, le recul n'est pas encore suffisant pour tirer un bilan de ce nouveau mode de gestion.

2 - La sensibilisation, l'information et l'éducation de tous publics

La deuxième mission sociale se décompose en plusieurs volets :

- le bénévolat ;
- la sensibilisation des particuliers comme des personnes morales ;
- la communication.

a) Le bénévolat

L'information sur les contributions volontaires en nature est obligatoire dans les comptes annuels d'une organisation « *dès lors que ces contributions présentent un caractère significatif* » (chapitre III du règlement n° 99-01 du 16 février 1999 du Comité de la réglementation comptable).

À cet égard, le WWF France respecte la réglementation comptable en prenant en compte ses milliers de bénévoles. Pour l'ensemble des exercices (2011-2012 à 2015-2016), les comptes d'emploi des ressources mentionnent une valorisation du bénévolat dans les colonnes 1 et 2 :

Tableau n° 19 : valorisation du bénévolat dans la colonne 2 du CER (ressources)

<i>En €</i>	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<i>Bénévolat</i>	335 000	220 687	160 518	162 221	125 186	189 054
<i>Prestations en nature</i>	376 789	74 843	30 000	53 280	0	35 496
<i>Dons en nature</i>	0	0	0	0	0	46 650
Total	711 789	295 430	190 518	215 501	125 186	271 200

Source : comptes annuels du WWF France

¹¹⁰ Projet qui consiste à protéger un massif forestier de 995 km² compris entre 1 600 et plus de 5 000 m d'altitude.

Tableau n° 20 : valorisation du bénévolat dans la colonne 1 du CER (emplois)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<i>Dépenses opérationnelles</i>	335 000	234 086	133 751	135 170	95 856	157 925
<i>Frais de recherche de fonds</i>	0	0	30 000	53 280	0	82 146
<i>Frais de fonctionnement et autres charges</i>	376 789	61 344	26 767	27 051	29 330	31 130
Total	711 789	295 430	190 518	215 501	125 186	271 200

Source : comptes annuels du WWF France

La baisse tendancielle de la valorisation des ressources du bénévolat observée entre 2010-2011 et 2014-2015 s'explique principalement par la diminution du nombre de bénévoles actifs sur la période, passé de 6 200 en 2011-2012 à 2 500 en 2012-2013 et 2014-2015¹¹¹.

En revanche, le WWF France explique l'évolution divergente entre le nombre de bénévoles actifs, ramené à 1 400 selon le rapport d'activité 2015-2016, et la forte hausse de leur valorisation, passée de 125 186 € en 2014-2015 à 189 054 € en 2015-2016, par un nombre d'heures effectuées sensiblement plus important (passé d'un total de 8 431,5 heures à 12 510 heures valorisées au SMIC horaire chargé¹¹²).

Toutefois, le nombre de bénévoles n'est jamais mentionné dans les comptes annuels et la méthode de valorisation de cette activité n'est pas clairement décrite dans leur annexe. L'ensemble des comptes annuels sur la période reprend la même formule : « *Le nombre approximatif d'acteurs bénévoles et les heures réalisées sont estimées, à partir d'un récapitulatif mensuel établi par le service bénévolat par type de mission et région. Les prestations en nature sont valorisées en hors bilan sur la base des informations transmises par les tiers* ».

En revanche, la communication financière n'est pas faussée : la valorisation du bénévolat n'est pas mentionnée dans les graphes circulaires des différents rapports d'activité de la période examinée. Seules les charges avérées (déplacements, etc.) relatives aux actions des bénévoles sont ventilées en missions sociales.

Enfin, le WWF France est doté d'une charte (dont la dernière mise à jour date de janvier 2015) qui détaille les missions des bénévoles. Selon cette charte, « *seuls le coordinateur, le spécialiste comptable et le spécialiste vente sont habilités à manier des espèces* ». En cas de non-respect des procédures relatives au maniement des fonds, la charte précise que « *le WWF, notamment compte-tenu de son statut de Fondation, est tenu à la grande vigilance dans l'utilisation de ses fonds. Tout manquement aux dispositions précitées dans le paragraphe VI fera l'objet des sanctions prévues dans la présente charte et ce sans préjudices d'éventuelles poursuites pénales* ».

Au regard de ces dispositions, la valorisation comptable, l'encadrement comme l'action des bénévoles à travers les différents programmes¹¹³ sont conformes à la réglementation ainsi qu'à l'objet de la Fondation.

¹¹¹ Cf. les rapports d'activité.

¹¹² Soit, en 2016, 15,47 €/h en métropole.

¹¹³ Les Pandathlons et les biopsies des cétacés en Méditerranée notamment.

b) La sensibilisation menée par les directions du marketing et de la communication

L'essentiel du travail de sensibilisation passe par les directions marketing et communication. En dehors de la sensibilisation menée à travers les publipostages (dont la lettre « Sur les traces du Panda ») et la collecte de rue, les principaux leviers utilisés au cours de l'exercice 2015-2016 ont été les suivants :

- 230 000 personnes environ qui reçoivent différentes publications électroniques (« L'Effet Panda », des lettres d'information, des focus programmes, etc.), dont 40 000 donateurs ;
- des communautés importantes qui suivent le WWF France par les réseaux sociaux (450 000 sur *Facebook*, 380 000 sur *Twitter*, 25 000 sur *Instagram*) ;
- 845 000 personnes qui ont visité le site internet du WWF France (8 500 donateurs en ligne) ;
- environ 100 000 échanges téléphoniques qui ont eu lieu (dont environ 70 000 en prospection).

Au-delà de cette communication générale, le WWF France organise régulièrement des événements (colloques, expositions, etc.) en vue de sensibiliser le grand public sur différents thèmes.

Parmi ces événements, certains ont une dimension mondiale avec une déclinaison hexagonale forte comme le « *Hearth Hour City Challenge* » qui consiste, depuis 2007, à couper les lumières et débrancher les appareils électriques non essentiels pour une durée d'une heure dans les villes participantes, afin de promouvoir l'économie d'électricité et, par conséquent, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la lutte contre le réchauffement climatique, dans une logique générale de réduction de l'empreinte écologique de l'humanité.

Les résultats en termes de retombées médiatiques sont les suivants en France :

Tableau n° 21 : retombées presse de l'événement *Earth Hour* en France

	2012	2013	2014	2015	2016
Presse écrite	89	85	50	93	87
TV/Radio	38	34	35	61	49
Site média	299	75	380	99	190
Sous-total presse	426	194	465	253	326
Retombées digitales (Facebook, Twitter, blogs)	2 757	3 795	3 068	5 450	5 264
Total presse + réseaux sociaux	3 183	3 989	3 533	5 703	5 590

Source : WWF France/Direction de la communication

L'impact de cet événement apparaît conséquent et en progression tendancielle sur la période.

De façon générale, si l'information à la disposition du grand public couvre l'ensemble des activités du WWF France (site internet hébergeant notamment les rapports d'activité et les rapports « Planète Vivante » annuels), il n'en va pas de même pour l'information adressée aux donateurs dont un des vecteurs principaux est le trimestriel « Sur les traces du panda ». Si le contenu des lettres est généralement très diversifié, il ressort que le donateur français est généralement abordé à travers des espèces dites « emblématiques »¹¹⁴ :

Tableau n° 22 : première page de la lettre d'information « Sur les traces du panda »

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Illustration</i>	Tortue marine Loutre (Loire)	Gorille Éléphant Dauphin Jaguar (Guyane)	Tigre Rhinocéros Éléphant Panda	Orang-Outan Baleine Rhinocéros Tigre	Éléphant Tortue de mer Ours blanc Ours brun (Pyrénées)	Rhinocéros Flamand rose Jaguar Éléphant

Source : Cour des comptes

c) Une sensibilisation diversifiée en direction du monde économique

Les actions de sensibilisation de la direction des relations avec le monde économique recouvrent des modalités variées, allant des échanges avec les entreprises partenaires à des plaidoyers émis lors d'événements divers, en passant par des activités d'enseignement comme des ateliers thématiques.

Plus de 50 partenaires sont aujourd'hui en contrat avec le WWF France. Ces partenaires du monde économique vont des petites et moyennes entreprises aux grands groupes. Chaque année, entre 400 et 600 salariés sont sensibilisés par an au travers de séminaires internes, de journées portes ouvertes ou de petits déjeuners de sensibilisation.

Le WWF France visite une dizaine de nouvelles entreprises chaque mois afin d'aborder différentes thématiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ce sont ainsi environ 300 personnes du secteur privé qui sont nouvellement abordées chaque année sur ce mode bilatéral.

La Fondation intervient également dans de nombreuses grandes écoles tout au long de l'année.

Le WWF France organise aussi un colloque par an (Villes durables en 2015 par exemple) qui rassemble généralement plus de 300 personnes de la filière considérée.

Chaque semaine, la direction rencontre, lors de déjeuners ou de dîners, des dirigeants d'entreprise afin de les convaincre de transformer leurs pratiques et de s'engager en faveur de l'environnement. Annuellement, on peut estimer à une centaine le nombre de dirigeants d'entreprise sensibilisés à travers ce format.

¹¹⁴ Ce constat est corroboré par l'analyse des publipostages de fidélisation effectuée dans le chapitre II qui, selon le WWF France, ont pour objet d'effectuer des appels à dons, mais aussi de sensibiliser le destinataire, en l'occurrence le donateur, ce qui justifie selon la Fondation la répartition d'une partie des coûts en missions sociales et non uniquement en frais de collecte.

En dehors de ces rencontres bilatérales, la Fondation intervient auprès de différentes instances comme l'Association française des entreprises privées (AFEP) ou lors d'événements comme l'université d'été du Mouvement des entreprises de France (MEDEF).

Ce plaidoyer est également effectué dans un cadre international à travers les réseaux « *Climate Savers* »¹¹⁵ et « *Science Based Target* »¹¹⁶ qui permettent d'aborder des entreprises multinationales qui souhaitent opérer une transition écologique.

Le WWF France irrigue environ 2 000 contacts du secteur privé en France par des informations sur l'actualité environnementale, notamment les évolutions réglementaires. C'est l'occasion pour la Fondation de diffuser chaque année un grand nombre d'études et de rapports comme le bilan de la 21^e Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (COP 21), une étude sur « les vingt-cinq entreprises les plus impactantes » pour les écosystèmes, des rapports « huile de palme », « soja » et « papier » « responsables », les « quinze signaux de la transition », la brochure *Science Based Target*, etc.

L'analyse de l'emploi des ressources aux fins de sensibilisation, d'information et d'éducation de tous les publics fait ressortir que ces actions sont nombreuses et diversifiées en termes de support, le WWF France ayant pris le virage du numérique.

B - Les missions sociales dites « réalisées à l'étranger »

Au cours de la période sous revue, la part des missions sociales dites « réalisées à l'étranger » dans le compte d'emploi des ressources oscille entre 1,8 M€ et 2 M€ sur un total en moyenne annuelle de 12 M€ de missions sociales.

Les missions sociales « réalisées à l'étranger » se décomposent en une redevance annuelle versée au WWF International (environ 1,15 M€ par an) et des versements à d'autres WWF du réseau (1,8 M€ à 2 M€) au titre des programmes pilotés par ces derniers. En conséquence, elles sont intégralement comptabilisées comme des « versements à un organisme central ou d'autres organismes », aucun euro n'étant mentionné dans la rubrique « actions réalisées directement » :

**Tableau n° 23 : décomposition de la rubrique
« Missions sociales réalisées à l'étranger »**

<i>En €</i>	2014-2015	2015-2016
<i>Redevance internationale</i>	1 129 729	1 109 674
<i>Versements à d'autres WWF du réseau</i>	705 161	947 124
Total	1 834 890	2 056 798

Source : WWF France

¹¹⁵ *Climate Savers* est un programme du WWF International qui regroupe 28 multinationales dans un objectif de développement durable.

¹¹⁶ *Science Based Target* est un partenariat regroupant le WWF International, l'initiative des Nations-unies *Global Compact*, le *World Resources Institute* et le *Carbon Disclosure Project* en vue d'aider les entreprises dans leur transition écologique.

En ce qui concerne la redevance versée au WWF International, elle se décompose en trois parts :

- « *Secretariat Core Funding* », qui est une participation aux frais de fonctionnement comprenant des dépenses en matière de communication, d'études et de droits liés à la marque Panda, etc. ;
- « *Network Services* », qui est affectée à la gestion du réseau ;
- « *Programme Management* » au titre de la gestion des projets internationaux.

Sans justificatifs sur l'utilisation effective de cette quote-part, le WWF France la comptabilise à 100 % en missions sociales dans le compte d'emploi des ressources. La seule pièce fournie à l'appui de cette imputation est un document décomposant cette redevance selon les trois volets susmentionnés.

Si ce point n'a pas été soulevé dans ses rapports par le commissaire aux comptes au cours de la période sous revue¹¹⁷, cette comptabilisation sans éléments tangibles doit pousser la Fondation à la prudence en dédiant une fraction de la redevance aux frais de fonctionnement.

Cette décision serait d'autant plus opportune qu'aucun élément ne permet d'attester que cette comptabilisation exclusivement en missions sociales est justifiée. Ainsi, si le Contrôle fédéral suisse des finances ne mène pas d'audits du siège du WWF International implanté sur son territoire¹¹⁸, ni du bureau local du WWF, il a affirmé, après un contact avec un organe de surveillance visant à donner l'assurance aux donateurs que leur argent est bien investi¹¹⁹, « *que la contribution fournie par WWF Suisse¹²⁰ sert à couvrir les investissements dans des projets internationaux et également en partie leurs coûts administratifs.* ».

En définitive, à la lumière de ces éléments et des échanges menés lors de l'instruction, le WWF France a accepté l'idée d'un reclassement en frais de fonctionnement de la partie « *Secretariat Core Funding* » de la redevance, soit environ 30 % de son montant total. Toutefois, ce reclassement n'a pas encore été approuvé par le conseil d'administration.

En ce qui concerne la part versée par le WWF France pour participer à des programmes pilotés par d'autres WWF du réseau, la Fondation a fourni des pièces justificatives de leur emploi pour chacun de ces programmes au titre de l'exercice 2014-2015. Pour autant, ces documents contiennent peu de données financières et, lorsqu'elles existent, elles sont très rarement en rapport avec les montaux affichés par projet¹²¹. Ces pièces concernent en fait essentiellement le déroulement « opérationnel » et la réalisation des actions (livrables), mais ne constituent pas une justification probante de l'emploi des fonds collectés auprès des donateurs en France.

¹¹⁷ Interrogé, le commissaire aux comptes estime que « *La Fondation WWF n'est pas à ce stade en mesure de répartir cette contribution dans les différentes rubriques du CER. C'est pourquoi l'imputation aux missions sociales est intégrale. [...]. Ce traitement est identique aux subventions attribuées aux associations partenaires.* ».

¹¹⁸ Le WWF International est sous la supervision du Département fédéral (ministère) de l'intérieur, et plus précisément, de la Surveillance fédérale des fondations qui effectue uniquement un contrôle sur pièces (les états financiers (rapport annuel), le rapport de l'auditeur externe et les procès-verbaux des conseils d'administration) sans publication de rapport. Seul un courrier est adressé à la fondation.

¹¹⁹ ZEWO est un service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique collectant des dons : <https://www.zewo.ch/fr/>

¹²⁰ 6,5 M CHF en 2014-2015, soit un peu plus de 6 M€.

¹²¹ Seules les informations concernant le projet Mato Grosso (Brésil) comportent une ventilation assez précise des 80 000 € qui ont été versés par le WWF France au cours de l'exercice 2014-2015.

La redevance due au siège, d'un montant de 1,15 M€ en moyenne annuelle sur la période, comme les versements au titre de programmes pilotés par d'autres WWF du réseau, d'un montant allant jusqu'à près de 900 000 €, sont comptabilisés à 100 % en missions sociales dans le compte d'emploi des ressources de la Fondation, sans élément probant sur l'affectation de ces sommes par le siège ou le réseau.

Il convient que le WWF France obtienne de ses partenaires des justificatifs précis de l'emploi des ressources qu'il leur verse.

II - Les frais de fonctionnement

Les frais de fonctionnement figurant dans le compte d'emploi des ressources regroupent (cf. *supra* chapitre II) :

- les frais d'honoraires et de prestations de service dans les domaines informatiques, comptables et juridiques ;
- 43 % des charges¹²² du service communication (les 57 % restant sont imputés en missions sociales) ;
- des charges de la direction générale au prorata des effectifs ;
- des charges de la direction administrative et financière, de la direction des ressources humaines, et du secrétariat général, le tout au prorata des effectifs.

Au total, ces frais représentent environ 1,5 M€ par an entre 2011 et 2014¹²³ dans le compte d'emploi des ressources. Il est à noter une baisse sensible au cours de l'exercice 2014-2015, où les frais de fonctionnement sont passés sous la barre du million d'euros (953 742 €) avant de remonter l'exercice suivant à 1,23 M€.

En dehors de ceux qui concernent les locaux, ces frais englobent essentiellement des charges de personnel et des achats divers.

A - Les frais de personnel

Les frais de personnel ont tout d'abord augmenté au cours de la période, avant de décroître, puis de se stabiliser à compter de 2013, essentiellement en raison des évolutions en sens contraire des effectifs entre 2011 et 2016.

En ce qui concerne les cinq plus hautes rémunérations, l'évolution est la suivante :

¹²² Frais généraux (locaux et fluides) et masse salariale.

¹²³ Hors frais de fonctionnement exceptionnels qui ne concernent que l'exercice 2012-2013, soit 2 M€ d'abandon de créances au profit de la SAS WWF Domaine de Longchamp et près d'1 M€ au titre de la modification comptable d'enregistrement des produits du mécénat.

**Tableau n° 24 : les cinq rémunérations annuelles brutes en € les plus élevées
au sein du WWF France (DADS)**

<i>En €</i>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	112 549	112 541	102 046	112 578	89 748	120 372
	91 116	69 345	73 972	82 450	88 610	96 242
	68 429	67 902	67 685	75 409	87 910	90 767
	67 890	66 704	66 683	72 200	84 640	77 675
	67 560	65 420	65 378	68 011	78 975	66 216
Total	407 544	381 912	375 764	410 648	429 883	451 272

Source : WWF France

Le salaire le plus élevé sur la période correspond à celui du directeur général, à l'exception de l'année 2015 en raison de la disparition au mois d'août du titulaire du poste, le successeur n'ayant pris ses fonctions qu'au début janvier 2016. Les autres rémunérations sont celles de la secrétaire générale et des directeurs.

Ce positionnement des cadres supérieurs les plus élevés de la Fondation peut être mis en perspective au regard d'une étude¹²⁴ publiée en février 2014, menée conjointement par le cabinet d'audit Deloitte et le cabinet de recrutement d'experts Taste avec le soutien du Comité de la charte, de France générosités et du Centre français des fonds et fondations. Cette étude, qui s'appuie sur un échantillon de 50 associations et fondations aux profils divers représentant 4 112 titulaires, aboutit à une rémunération totale¹²⁵ médiane de 77 004 € pour le plus haut profil de cadre supérieur du secteur. Les rémunérations du WWF France sont donc sensiblement supérieures.

Cependant, il convient de préciser que l'échantillon retenu pour cette étude inclut près d'un quart d'organismes affichant un compte d'emploi des ressources inférieur à 5 M€.

B - Les frais de fonctionnement exceptionnels liés au départ du domaine de Longchamp

En décembre 2012, le conseil d'administration a décidé de mettre un terme à la concession relative au domaine de Longchamp accordée par la Ville de Paris, en raison de l'insoutenabilité financière du projet sans un recours aux ressources issues de la générosité publique.

¹²⁴ *Étude sur les rémunérations individuelles, Associations et Fondations*, Deloitte, Taste, Février 2014 : <http://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/gerer-ou-faire-vivre-un-fonds-ou-une-fondation/ressources-humaines/etude-sur-les-remunerations-individuelles-dans-le-secteur-des-associations-et-fondations/view>

¹²⁵ Rémunération incluant le salaire brut, les éventuelles parts variables, l'intéressement et la participation.

Historique de la SAS WWF Domaine de Longchamp

Le WWF Domaine de Longchamp est une SAS unipersonnelle détenue par la Fondation WWF France et immatriculée en 2004. Le 14 mai 2004, elle a signé avec la Ville de Paris une convention d'occupation du domaine public concernant le château de Longchamp situé 1, carrefour du Longchamp à Paris dans le XVI^e arrondissement, pour une durée de 39 ans.

Aux termes de ce contrat, la SAS s'engageait à garder et entretenir les locaux et espaces verts et à rénover le domaine avec l'aide de partenaires, moyennant le règlement d'une redevance annuelle (13 000 € au cours de l'exercice 2014-2015). Le montant prévisionnel des travaux de rénovation figurant dans la convention se montait à 4,65 M€.

Entre 2004 et 2012, la SAS a missionné un architecte et engagé des frais d'études pour trouver les partenaires qui prendraient en charge les travaux de rénovation. Ces démarches ont été soutenues par la Fondation WWF France par le biais :

- d'une augmentation de capital portant ce dernier à 1,14 M€ (exercice 2006-2007) ;
- d'un abandon de créance de 2 M€ durant l'exercice 2012-2013.

Le coût total était donc de 3,1 M€ pour le WWF France.

En décembre 2012, constatant la difficulté de financer le projet au moyen uniquement de partenariats, le conseil d'administration de la Fondation, nouvellement reconstitué, a décidé que la vocation du WWF France n'était pas de consacrer ses moyens propres, dont ceux issus de la générosité publique, à la réhabilitation d'un actif dont elle n'était pas propriétaire. En conséquence, il a décidé d'abandonner ce projet de rénovation et entamé des discussions avec la Ville de Paris et la Fondation *GoodPlanet*, dirigée par Yann Arthus Bertrand, pour transférer la convention d'occupation du domaine public à cette dernière.

Ce transfert est devenu effectif depuis le 1^{er} juillet 2015. *GoodPlanet* est dorénavant concessionnaire de la Ville de Paris pour l'occupation du domaine de Longchamp.

La SAS WWF Domaine de Longchamp n'ayant plus d'objet, sa dissolution a été votée le 20 novembre 2015.

Lors du contrôle, la question a été soulevée du financement de la dépréciation du compte courant de la SAS WWF Domaine de Longchamp. L'examen effectué par la Fondation des reprises de provision conduit à estimer que l'abandon de créance a été financé à hauteur de 174 000 € par des ressources issues de la générosité publique.

Parallèlement à l'abandon de la concession de la Ville de Paris, le WWF France a conduit un projet de relocalisation de son siège avec un déménagement qui a eu lieu au cours de l'été 2017. Selon la Fondation et les rapports du commissaire aux comptes, ce projet est presque intégralement financé sur fonds propres.

L'acquisition d'un nouveau siège social au Pré Saint-Gervais

Le conseil d'administration a voté en décembre 2015 l'achat d'un bâtiment situé au Pré Saint-Gervais (Seine-Saint-Denis).

Ce projet a été annoncé *a posteriori* aux donateurs dans le rapport d'activité 2015-2016¹²⁶. S'il est bien mentionné que « *Ce projet est financé par la dotation initiale de la Fondation apportée par son fondateur, Monsieur Luc Hoffmann, à laquelle le conseil d'administration de décembre 2015 a ajouté des réserves libres disponibles* », aucun montant n'est indiqué. Il est ajouté que « *Cet investissement répond à des objectifs de bonne gestion patrimoniale de la dotation et d'une exploitation du futur bâtiment économe et répondant à des critères environnementaux ambitieux* ». Il faut consulter le rapport du commissaire aux comptes, également en ligne sur le site internet, pour apprendre que « *la Fondation a aliéné ses valeurs mobilières dépendant de sa dotation, pour un montant de 7 068 667 € en vue de financer son futur siège social.* »¹²⁷.

À la clôture de l'exercice 2015-2016, les comptes font apparaître une dépense globale de 2,84 M€ décomposée de la façon suivante :

- l'acquisition d'un immeuble de 623 m² pour 2,5 M€ ;
- des frais de notaire de 190 400 € ;
- des dépenses de maîtrise d'œuvre en vue de réhabiliter le bâtiment pour un total de 150 000 € environ.

Recommandation n° 7 : obtenir du WWF International et des WWF étrangers des justifications précises de l'utilisation des versements du WWF France, permettant de distinguer d'une part les dépenses correspondant aux missions sociales et, d'autre part, les frais de fonctionnement des structures bénéficiaires.

¹²⁶ En p. 99 : http://awsassets.wfffr.panda.org/downloads/wwf_ra_2015_2016.pdf

¹²⁷ En p. 12 : http://awsassets.wfffr.panda.org/downloads/fondation_wwf_rca_au_30_06_16.pdf

CONCLUSION

Si l'essentiel des actions du WWF France sont mises en œuvre à l'étranger, elles sont comptabilisées comme « réalisées en France » lorsqu'elles sont pilotées depuis le siège. Cette présentation, qui peut être un élément de confusion dans l'esprit du public, doit donner lieu à explicitation.

Les programmes de conservation mis en œuvre sur le territoire national sont menés par des équipes dotées de compétences scientifiques de haut niveau. Leur pilotage a toutefois été caractérisé, au cours de la période sous revue, par des comptes rendus peu formalisés, privilégiant des aspects techniques et financiers et non des indicateurs de résultat. Consciente de ces lacunes, la Fondation a effectué, à partir de 2014, un travail visant à améliorer la situation.

Les actions conduites pour « sensibiliser, informer et éduquer tous les publics », qui s'inscrivent dans la deuxième mission sociale, sont nombreuses et diversifiées quant aux supports utilisés.

Enfin, les missions sociales dites « réalisées à l'étranger » se caractérisent par des versements imputés en intégralité en missions sociales, sans que la Fondation ait pu produire les justifications nécessaires.

Annexe

Les comptes d'emploi des ressources (exercices 2011-2012 à 2015-2016).....	96
----------------------------------------------------------------------------	----

Les comptes d'emploi des ressources (exercices 2011-2012 à 2015-2016)

EMPLOIS DE L'EXERCICE	Emplois de 2011/2012 = Compte de Résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur 2011/2012 (3)	RESSOURCES DE L'EXERCICE	Ressources collectées sur 2011/2012 = Compte de résultat (2)	Suivi des ressources collectées auprès du public et utilisées sur 2011/2012 (4)
en euros			en euros		
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN DEBUT D'EXERCICE		2 827 940
1 - MISSIONS SOCIALES	12 650 980	8 332 303	1 - RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC	10 678 326	10 678 326
1.1 Réalisées en France	10 793 978		1.1 Dons et legs collectés		
- Action réalisées directement	9 854 609		- Dons manuels non affectés	9 431 380	
- Versements à d'autres organismes agissant en France	939 369		- Dons manuels affectés	407 528	
			- Legs et autres libéralités non affectés	809 793	
1.2 Réalisées à l'étranger	1 857 001		- Legs et autres libéralités affectés	-	
- Action réalisées directement	0				
- Versements à un organisme central ou d'autres organismes	1 857 001		1.2 Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	29 625	
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS		1 611 859	2 - AUTRES FONDS PRIVES	3 010 963	
2.1 Frais d'appel à la générosité du public	2 011 152				
2.2 Frais de recherche des autres fonds privés	359 218		3 - SUBVENTIONS & AUTRES CONCOURS PUBLICS	1 308 992	
2.3 Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	0				
Sous-Total - 2	2 370 370		4 - AUTRES PRODUITS	1 166 075	
3 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT	1 691 877	1 169 027			
		11 113 189			
I - TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU C R	16 713 227		I - TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU C R	16 164 355	
II - DOTATIONS AUX PROVISIONS	790 611		II - REPRISES DES PROVISIONS	9 974	
III - ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTÉES	0		III - REPORT DES RESSOURCES AFFECTÉES NON UTILISÉES DES EXERCICES ANTERIEURS	74 408	
			IV - VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES DU PUBLIC (CF tableau des fonds dédiés)	-	
IV - EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	0		V - INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	1 256 101	
V - TOTAL GENERAL	17 503 838		VI - TOTAL GENERAL	17 503 838	10 678 326
VI- Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les ressources collectées auprès du public		-			
VII- Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public		-			
VIII- Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		11 113 189	VI- Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		11 113 189
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN FIN D'EXERCICE		2 393 076
EVALUATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE					
Dépenses opérationnelles	234 086		Bénévolat	220 587	
Frais de recherche de fonds			Prestations en nature	74 843	
Frais de fonctionnement et autres charges	61 344		Dons en nature		
TOTAL	295 430		TOTAL	295 430	

EMPLOIS DE L'EXERCICE	Emplois de 2012/2013 = Compte de Résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur 2012/2013 (3)	RESSOURCES DE L'EXERCICE		Suivi des ressources collectées auprès du public et utilisées sur 2012/2013 (4)
			en euros	en euros	
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN DEBUT D'EXERCICE		2 393 076
1 - MISSIONS SOCIALES	11 813 363	9 118 363	1 - RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC	11 435 038	11 435 038
1.1 Réalisées en France	9 979 664		1.1 Dons et legs collectés		
- Action réalisées directement	9 025 773		- Dons manuels non affectés	9 823 933	9 823 934
- Versements à d'autres organismes agissant en France	953 891		- Dons manuels affectés	347 686	347 686
1.2 Réalisées à l'étranger	1 833 698		- Legs et autres libéralités non affectés	1 226 377	1 226 377
- Action réalisées directement	0		- Legs et autres libéralités affectés	-	
- Versements à un organisme central ou d'autres organismes	1 833 698		1.2 Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	37 042	37 042
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	2 444 557	1 636 573	2 - AUTRES FONDS PRIVES	2 924 631	
2.1 Frais d'appel à la générosité du public	2 097 909		3 - SUBVENTIONS & AUTRES CONCOURS PUBLICS	1 189 617	
2.2 Frais de recherche des autres fonds privés	346 648		4 - AUTRES PRODUITS	1 423 554	
2.3 Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	0				
3 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT	4 614 826	778 089			
3-1 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT de l'exercice	1 651 531				
3-2 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT exceptionnels	2 963 296				
		11 533 025			
I - TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU C R	18 872 746		I - TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU C R	16 972 839	
II - DOTATIONS AUX PROVISIONS	1 062 963		II - REPRISES DES PROVISIONS	2 010 788	
III - ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTÉES	388 199		III - REPORT DES RESSOURCES AFFECTÉES NON UTILISÉES DES EXERCICES ANTERIEURS	12 233	
			IV - VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES DU PUBLIC (CF tableau des fonds dédiés)		- 167 096
IV - EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	0		V - INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	1 328 046	
V - TOTAL GENERAL	20 323 908		VI - TOTAL GENERAL	20 323 906	11 267 942
VI- Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les					
VII- Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public					
VIII- Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		11 533 025	VI- Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		11 533 025
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRES DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN FIN D'EXERCICE		2 127 993
EVALUATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE					
Dépenses opérationnelles	133 751		Bénévolat	160 518	
Frais de recherche de fonds	30 000		Prestations en nature	30 000	
Frais de fonctionnement et autres charges	26 767		Dons en nature		
TOTAL	190 518		TOTAL	190 518	

EMPLOIS DE L'EXERCICE	Emplois de 2013/2014 = Compte de Résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur 2013/2014 (3)	RESSOURCES DE L'EXERCICE		Suivi des ressources collectées auprès du public et utilisées sur 2013/2014 (4)
			en euros		
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRÈS DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN DÉBUT D'EXERCICE		2 127 993
1 - MISSIONS SOCIALES	11 327 157	8 070 429	1 - RESSOURCES COLLECTÉES AUPRÈS DU PUBLIC	11 460 004	11 460 004
1.1 Réalisées en France	9 528 473		1.1 Dons et legs collectés		
- Action réalisées directement	9 071 100		- Dons manuels non affectés	10 323 898	10 323 898
- Versements à d'autres organismes agissant en France	457 374		- Dons manuels affectés	187 263	187 263
			- Legs et autres libéralités non affectés	905 803	905 803
			- Legs et autres libéralités affectés	-	
1.2 Réalisées à l'étranger	1 798 684		1.2 Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	43 040	43 040
- Action réalisées directement	0				
- Versements à un organisme central ou d'autres organismes	1 798 684				
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	2 221 297	1 709 369	2 - AUTRES FONDS PRIVÉS	2 049 865	
2.1 Frais d'appel à la générosité du public	1 921 009		3 - SUBVENTIONS & AUTRES CONCOURS PUBLICS	1 206 107	
2.2 Frais de recherche des autres fonds privés	300 289		4 - AUTRES PRODUITS	857 091	
2.3 Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	0				
3 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT	1 651 658	1 143 555			
3-1 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT de l'exercice	1 651 658				
3-2 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT exceptionnels	0				
		10 923 353			
I - TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU C R	15 200 113		I - TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU C R	15 573 066	
II - DOTATIONS AUX PROVISIONS	699 942		II - REPRISES DES PROVISIONS	8 386	
III - ENGAGEMENTS A RÉALISER SUR RESSOURCES AFFECTÉES	83 832		III - REPORT DES RESSOURCES AFFECTÉES NON UTILISÉES DES EXERCICES ANTERIEURS	318 338	
			IV - VARIATION DES FONDS DEDIES COLLECTES AUPRES DU PUBLIC (CF tableau des fonds dédiés)		87 902
IV - EXCEDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	0		V - INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	84 094	
V - TOTAL GENERAL	15 983 887		VI - TOTAL GENERAL	15 983 884	11 372 102
VI- Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les		-			
VII- Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public		-			
VIII- Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		10 923 353	VI- Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		10 923 353
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRÈS DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN FIN D'EXERCICE		2 576 742
EVALUATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE					
Dépenses opérationnelles	135 170		Bénévolat	162 221	
Frais de recherche de fonds	53 280		Prestations en nature	53 280	
Frais de fonctionnement et autres charges	27 051		Dons en nature		
TOTAL	215 501		TOTAL	215 501	

EMPLOIS DE L'EXERCICE	Emplois de 2014/2015 = Compte de Résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur 2014/2015 (3)	RESSOURCES DE L'EXERCICE		Suivi des ressources collectées auprès du public et utilisées sur 2014/2015 (4)
			en euros		
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRÈS DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN DÉBUT D'EXERCICE		2 576 742
1 - MISSIONS SOCIALES	11 948 419	8 318 531	1 - RESSOURCES COLLECTÉES AUPRÈS DU PUBLIC		12 434 299
1.1 Réalisées en France	10 113 528		1.1 Dons et legs collectés		
- Action réalisées directement	9 417 876		- Dons manuels non affectés		10 857 736
- Versements à d'autres organismes agissant en France	695 652		- Dons manuels affectés		258 527
			- Legs et autres libéralités non affectés		780 537
			- Legs et autres libéralités affectés		430 000
1.2 Réalisées à l'étranger	1 834 891		1.2 Autres produits liés à l'appel à la générosité du public		107 499
- Action réalisées directement	0				
- Versements à un organisme central ou d'autres organismes	1 834 891				
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	2 307 642	1 900 972	2 - AUTRES FONDS PRIVÉS		2 909 615
2.1 Frais d'appel à la générosité du public	1 998 961		3 - SUBVENTIONS & AUTRES CONCOURS PUBLICS		896 534
2.2 Frais de recherche des autres fonds privés	308 681		4 - AUTRES PRODUITS		469 629
2.3 Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	0				
3 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT	953 742	376 498			
3-1 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT de l'exercice	953 742				
3-2 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT exceptionnels	0				
		10 596 001			
I - TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU C R	15 209 804		I - TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU C R		16 710 077
II - DOTATIONS AUX PROVISIONS	220 466		II - REPRISES DES PROVISIONS		309 181
III - ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTÉES	673 328		III - REPORT DES RESSOURCES AFFECTÉES NON UTILISÉES DES EXERCICES ANTERIEURS		63 440
			IV - VARIATION DES FONDS DÉDIÉS COLLECTÉS AUPRÈS DU PUBLIC (CF tableau des fonds dédiés)		635 988
IV - EXCÉDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	979 101		V - INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE		
V - TOTAL GENERAL	17 082 698		VI - TOTAL GENERAL		17 082 698
VI - Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les					
VII - Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public					
VIII - Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		10 596 001	VI - Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		10 596 001
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRÈS DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN FIN D'EXERCICE		3 779 053
EVALUATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE					
Dépenses opérationnelles	95 856		Bénévolet		125 186
Frais de recherche de fonds			Prestations en nature		
Frais de fonctionnement et autres charges	29 330		Dons en nature		
TOTAL	125 186		TOTAL		125 186

EMPLOIS DE L'EXERCICE	Emplois de 2015/2016 = Compte de Résultat (1)	Affectation par emplois des ressources collectées auprès du public utilisées sur 2015/2016 (3)	RESSOURCES DE L'EXERCICE	Resources collectées sur 2015/2016 = Compte de résultat (2)	Suivi des ressources collectées auprès du public et utilisées sur 2015/2016 (4)
			en euros	en euros	
			REPORT DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRÈS DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN DÉBUT D'EXERCICE		3 779 053
1 - MISSIONS SOCIALES	12 703 778	7 440 311	1 - RESSOURCES COLLECTÉES AUPRÈS DU PUBLIC	12 901 975	12 901 975
1.1 Réalisées en France	10 646 980		1.1 Dons et legs collectés		
- Actions réalisées directement	10 151 430		- Dons manuels non affectés	11 311 064	11 311 064
- Versements à d'autres organismes agissant en France	495 550		- Dons manuels affectés	469 206	469 206
			- Legs et autres libéralités non affectés	32	32
			- Legs et autres libéralités affectés	1 091 750	1 091 750
1.2 Réalisées à l'étranger	2 056 798		1.2 Autres produits liés à l'appel à la générosité du public	29 924	29 924
- Actions réalisées directement	0				
- Versements à un organisme central ou d'autres organismes	2 056 798				
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS	2 693 942	2 170 523	2 - AUTRES FONDS PRIVÉS	5 064 820	
2.1 Frais d'appel à la générosité du public	2 288 389		3 - SUBVENTIONS & AUTRES CONCOURS PUBLICS	910 566	
2.2 Frais de recherche des autres fonds privés	378 057		4 - AUTRES PRODUITS	889 984	
2.3 Charges liées à la recherche de subventions et autres concours publics	27 497				
3 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT	1 230 290	108 668			
3-1 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT de l'exercice	1 036 974				
3-2 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT exceptionnels	193 316				
		9 719 402			
I - TOTAL DES EMPLOIS DE L'EXERCICE INSCRITS AU C R	16 628 010		I - TOTAL DES RESSOURCES DE L'EXERCICE INSCRITES AU C R	19 767 344	
II - DOTATIONS AUX PROVISIONS	199 859		II - REPRISES DES PROVISIONS	634 526	
III - ENGAGEMENTS A REALISER SUR RESSOURCES AFFECTÉES	2 268 182		III - REPORT DES RESSOURCES AFFECTÉES NON UTILISÉES DES EXERCICES ANTERIEURS	736 350	
			IV - VARIATION DES FONDS DÉDIÉS COLLECTÉS AUPRÈS DU PUBLIC (CF tableau des fonds dédiés)		- 940 543
IV - EXCÉDENT DE RESSOURCES DE L'EXERCICE	2 042 170		V - INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE L'EXERCICE		
V - TOTAL GENERAL	21 138 220		VI - TOTAL GENERAL	21 138 220	11 961 432
VI - Part des acquisitions d'immobilisations brutes de l'exercice financées par les					
VII - Neutralisation des dotations aux amortissements des immobilisations financées à compter de la première application du règlement par les ressources collectées auprès du public					
VIII - Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		9 719 402	VI - Total des emplois financés par les ressources collectées auprès du public		9 719 402
			SOLDE DES RESSOURCES COLLECTÉES AUPRÈS DU PUBLIC NON AFFECTÉES ET NON UTILISÉES EN FIN D'EXERCICE		6 021 083
EVALUATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE					
Dépenses opérationnelles	157 925		Bénévolat	189 054	
Frais de recherche de fonds	82 146		Prestations en nature	35 496	
Frais de fonctionnement et autres charges	31 130		Dons en nature	46 650	
TOTAL	271 200		TOTAL	271 200	

Réponse de la présidente du Fonds mondial pour la nature-WWF France

RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DU FONDS MONDIAL POUR LA NATURE – WWF FRANCE

Nous tenons tout d'abord à vous remercier pour la qualité des échanges que nous avons eu avec vous-même et vos équipes depuis le début de votre contrôle en 2016. Vos remarques et conseils nous sont précieux pour augmenter notre efficacité au service des causes que nous défendons, particulièrement sur le sujet de l'appel à la générosité du public et le traitement de ces fonds.

Nous notons avec satisfaction l'analyse de la Cour selon laquelle « la stratégie d'actions du WWF France est conforme à l'objet social », « qu'elle est claire et portée par des projets conçus par des équipes disposant de compétences scientifiques de haut-niveau ». Nous avons en effet le sentiment que la qualité de nos programmes est reconnue et leur efficacité appréciée par nos partenaires de terrain comme par ceux qui nous soutiennent financièrement.

Comme vous avez pu le constater, la stratégie du WWF France, adoptée formellement par le Conseil d'Administration du 27 juin 2016 est alignée sur la stratégie du WWF International et cible cinq objectifs : Vie des Océans, Alimentation, Vie sauvage, Vie des forêts, Climat et énergie. Nous sommes en effet très attachés à travailler sur les causes structurelles de la dégradation de la planète. Par exemple, pour protéger une espèce en voie de disparition, il faut agir sur les menaces qui pèsent directement sur elle, comme le braconnage, et sur son écosystème, comme la déforestation ou le réchauffement climatique. Cela nécessite de traiter le problème à sa source et donc d'agir sur nos modes de consommation et de production. Et inversement, travailler sur les chaînes alimentaires et agricoles permet de protéger en amont les écosystèmes et leurs habitants. Nos donateurs comprennent ce chaînage d'actions et de responsabilités et apprécient ces approches systémiques, seules garantes d'un changement à l'échelle planétaire.

Bien entendu, la qualité de nos programmes doit être soutenue par une qualité de gestion et d'organisation qui doit s'améliorer en permanence, pour les rendre les plus efficaces possibles. D'ailleurs, la Cour a relevé que la Fondation a engagé un plan d'actions depuis plusieurs années afin d'améliorer en continu ses fonctionnements internes. Nous poursuivrons dans cette voie en intégrant les autres axes recommandés par la Cour.

La construction du compte d'emploi des ressources est l'un des points sur lequel nous avons longuement échangé. Le Conseil d'Administration de la Fondation a décidé de faire évoluer les règles d'élaboration du CER en tenant compte du point de vue de la Cour et ce, dès l'exercice 2016-2017, ce qui conduit à une interprétation plus limitative des dépenses de sensibilisation du public au sens des missions sociales du CER. Ainsi entendues, les missions sociales représentent 57 % des emplois pour l'exercice 2017. Au-delà des règles d'affectation comptables, nous rappelons que la mission de sensibilisation de nos publics est tout autant au cœur de notre action que la conduite de projets de terrain. Cette mission figure d'ailleurs dans nos statuts depuis l'origine du WWF France. Si aujourd'hui, en France, les défis écologiques auxquels nous sommes confrontés sont de mieux en mieux compris, c'est aussi grâce aux messages diffusés auprès de nos publics, qui contribuent, année après année, à la prise de conscience et au changement des pratiques qui sont, en partie, à l'origine de la dégradation des écosystèmes et du changement climatique.

La vigilance que nous apportons à la qualité des projets que nous finançons ou co-finançons, notre souhait de disposer d'une capacité de mobilisation de fonds pour des situations d'urgence nouvelles sur le terrain, ainsi que notre volonté d'assurer la sérénité financière de la Fondation nous conduisent à conserver en réserve une partie des dons annuels, ce qui mécaniquement tend à dégrader les ratios du CER puisque les dépenses ne sont pas

nécessairement effectuées dans l'année de collecte. C'est une conséquence dont nous avons conscience mais l'efficacité de cette stratégie nous semble justifier sa poursuite.

Enfin, vous soulignez dans votre conclusion, comme pour d'autres ONG équivalentes au WWF contrôlées précédemment, ne pas être en capacité de vous prononcer sur les flux vers le WWF International et les autres bureaux nationaux du WWF. Nous confirmons ce que nous avons eu l'occasion de partager lors de nos échanges, à savoir que la redevance versée au WWF International ainsi que les fonds directement envoyés aux bureaux locaux du WWF sont essentiels pour assurer notre mission sociale partout dans le monde et notamment dans les pays qui sont ceux où la biodiversité mondiale est à la fois plus présente et la plus menacés comme en Asie du Sud Est, en Amérique latine ou en Afrique centrale. À cet égard, le fonctionnement d'une organisation présente dans plus de 100 pays ne facilite pas le contrôle au regard des règles appliquées par une entité nationale comme la Cour des comptes. Quant à la redevance internationale, bien qu'à notre sens elle s'apparente pleinement à une mission sociale pour le WWF France, nous suivrons désormais les recommandations de la Cour et ventileront ces sommes entre missions sociales, frais de collecte et frais de fonctionnement.

En conclusion, l'ensemble des équipes du WWF France et le Conseil d'Administration vous renouvelle ses remerciements, conscients que ce travail se traduit déjà et contiuera à se traduire en progrès dans notre organisation.
