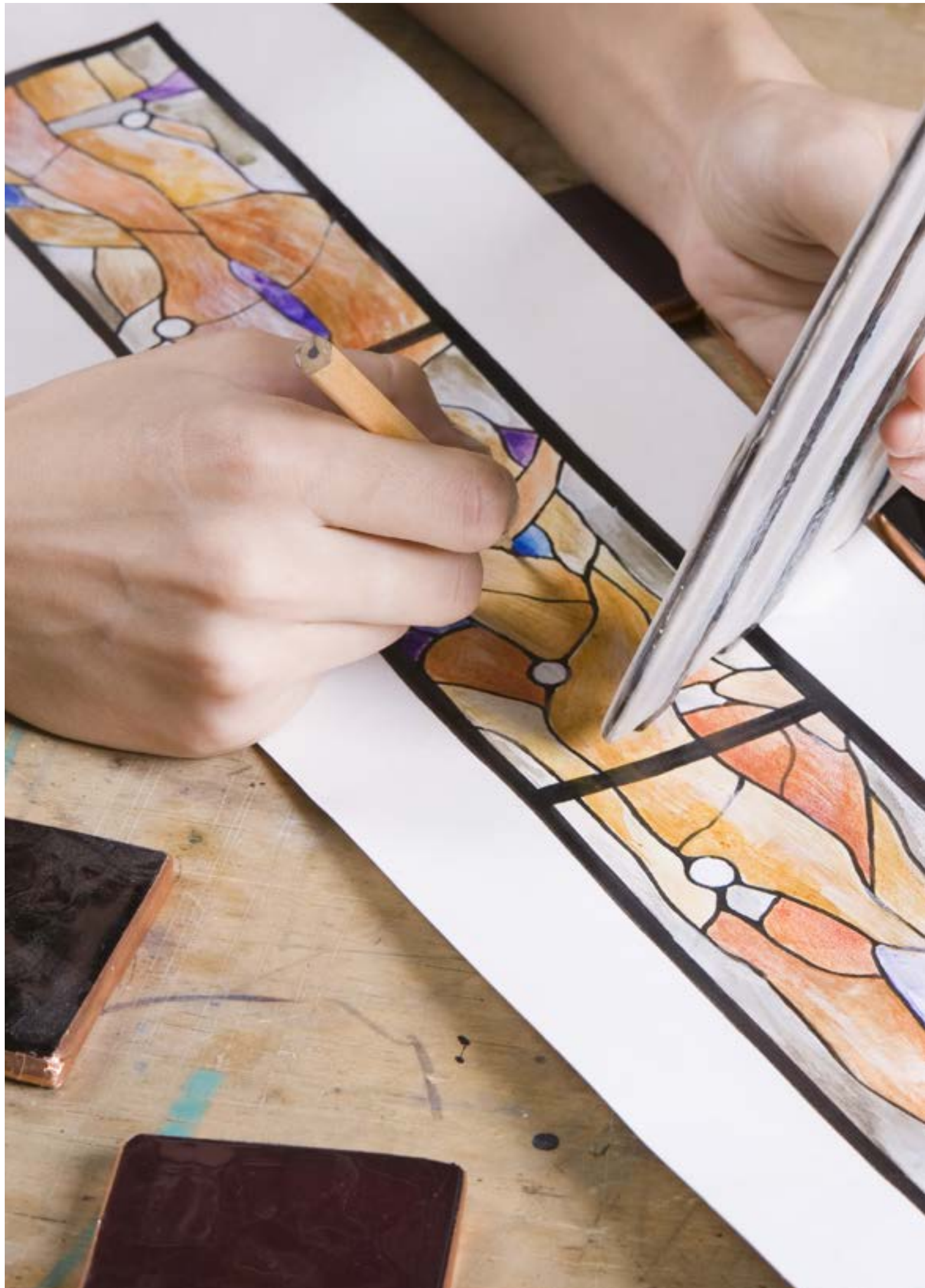




Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes - 2016

Peut-on concilier performance et intérêt général ?



AVANT-PROPOS



Clara Gaymard

Administratrice - *Les entreprises pour la Cité*
Co-fondatrice de RAISE

En avril dernier, Jean-Paul Bailly, Claude Bébéar et Augustin de Romanet, trois grands dirigeants investis au sein des *entreprises pour la Cité* cosignaient dans les colonnes des *Echos* un véritable manifeste « pour un mécénat performant ». Au nom des membres de notre réseau, qui regroupe en France les entreprises les plus en pointe et les plus innovantes dans la mise en place de partenariats avec les acteurs de l'intérêt général, ils réaffirmaient la nécessité d'un mécénat plus exigeant et plus utile. Un mécénat qui, dès lors qu'il s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, contribue pleinement à sa performance globale et responsable, au profit de tous.

Si cette tribune n'était à l'époque que l'expression d'une intuition et de convictions partagées au sein de notre réseau, les résultats de cette nouvelle édition du panorama apportent la preuve que cette recherche d'efficacité est devenue, plus qu'une réalité, une priorité pour nos entreprises et leurs fondations.

Le mécénat et les partenariats solidaires permettent à l'entreprise de s'engager efficacement en faveur de l'intérêt général et constituent désormais la clef de voûte de leurs investissements citoyens.

Comment concilier cette quête de performance avec la notion même d'intérêt général qui conditionne l'action des fondations et fonds de dotations en France ? Cette question traditionnellement posée comme une apparente opposition est aujourd'hui contredite par la réalité. Les entreprises qui placent l'impact social au cœur de leur stratégie sont les plus performantes et les plus innovantes dans la durée. Les chiffres le prouvent, le bonheur, la diversité et l'implication dans les décisions des salariés sont les moteurs les plus puissants de la réussite d'une entreprise.

C'est pour apporter des réponses à cette question fondamentale que les équipes de spécialistes des *Entreprises pour la Cité* et d'EY ont, une nouvelle fois, confronté leurs expertises et rassemblé leurs forces.



Philippe-Henri Dutheil

Avocat Associé - EY Société d'Avocats
Responsable national du secteur ESS,
membre du Haut Conseil à la Vie Associative

Pendant longtemps, les structures d'intérêt général et leurs partenaires ne se sont pas posés la question de l'évaluation de leur contribution à l'intérêt général. A tel point qu'il y a encore peu, l'idée de lier performance et intérêt général paraissait proche du paradoxe. Mais la monétisation quasi généralisée de la société et le recours systématique à la quantification des processus physiques et immatériels ont introduit l'idée que l'évaluation pourrait, voire devrait être utilisée dans le secteur non lucratif.

Cette démarche a d'autant plus suscité l'intérêt des structures du secteur non lucratif qu'elles sont désormais invitées à fournir les preuves de l'efficacité de leurs actions et à justifier leurs besoins dans un contexte budgétaire tendu. La nécessité étant mère d'industrie, cette nouvelle exigence a donné l'opportunité aux acteurs de l'intérêt général d'améliorer la gestion de leurs ressources et par conséquent, d'étendre la portée de leurs actions au profit de ce même intérêt général. Le paradoxe n'est donc finalement qu'apparent.

Aussi tout l'enjeu est-il désormais de trouver des indicateurs de performance qui ne se limitent pas à la seule analyse économique et monétaire, afin de pouvoir rendre compte de toute la subtilité et complexité d'un secteur extrêmement tourné vers l'Autre. Prendre la mesure de l'entière contribution des fondations et fonds de dotation à l'intérêt général nécessitera un travail conjoint de toutes les parties prenantes, mais aussi probablement un changement de mentalités des acteurs publics.

C'est pourquoi EY et les entreprises pour la Cité ont décidé de réfléchir ensemble afin de fournir aux acteurs du secteur certaines des clefs de compréhension qui leur serviront à mieux appréhender les défis qui les attendent. ■

SOMMAIRE

Méthodologie	7
Échantillon	7
Chiffres clés	8
1. EVOLUTION DES FONDATIONS ET DES FONDS DE DOTATION	10
Evolution des fondations et fonds de dotation en France	11
Implantation géographique des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises	12
2. LE TEMPS DE LA MATURITÉ	14
Recentrage stratégique : une vision intégrée de la responsabilité sociétale de l'entreprise	15
Recentrage thématique : augmenter la performance de l'impact	20
Recentrage géographique : concentrer les forces sur les territoires d'ancrage	26
Recentrage de la communication : la nécessaire montée en puissance de l'image	28
3. LA MAÎTRISE DE L'ÉVALUATION COMME OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION	30
Processus d'évaluation : généralisation et intégration des pratiques	31
Evaluer pour renforcer l'efficacité des projets et des organisations	32
Evaluer n'est pas uniquement mesurer l'impact	33
Eclairage	35
4. L'INTÉRÊT GÉNÉRAL EN QUESTION : THÉORIE ET PRATIQUE	36
Entre définition fiscale formelle et évolution des modèles	37
L'intérêt général en action	40
Eclairage	41
Regards croisés : quelle est votre vision de l'intérêt général ?	42
Discussion : vers une convergence des performances financières et sociales	44





MÉTHODOLOGIE

Les entreprises pour la Cité (ex IMS – Entreprendre pour la Cité) et EY sont heureux de vous présenter leur 2^e édition conjointe du Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises qui s'inscrit dans la continuité de leurs travaux respectifs¹. Cette nouvelle édition se propose de poursuivre l'analyse des dynamiques à l'œuvre menée en 2014 et celle de l'évolution du secteur en matière d'évaluation, de communication ou d'orientations stratégiques, en s'intéressant cette fois plus particulièrement à la thématique de l'intérêt général.

Comme en 2014, cette nouvelle édition s'appuie sur trois volets :

1. Un état des lieux des fondations et fonds de dotation en France fondé sur une recherche documentaire ;
2. Une enquête proposée à un panel de 632 fondations et fonds de dotation créés par des entreprises via un questionnaire en ligne Survey Monkey® de mai à juin 2016 ;
3. Parallèlement à l'analyse quantitative des entretiens ont été menés avec sept responsables de fondations afin de recueillir leurs observations et visions prospectives sur le secteur et l'intérêt général.

¹ IMS : Benchmark Fondations d'entreprise, décembre 2009 ; 1^{er} Baromètre des fondations d'entreprise, mars 2012. EY : Panoramas 2004, 2006, 2007, 2008 et 2010 des fondations d'entreprises ; Panorama 2010 des fonds de dotation ; Panorama 2011 des fondations d'entreprise et fonds de dotation.

ÉCHANTILLON

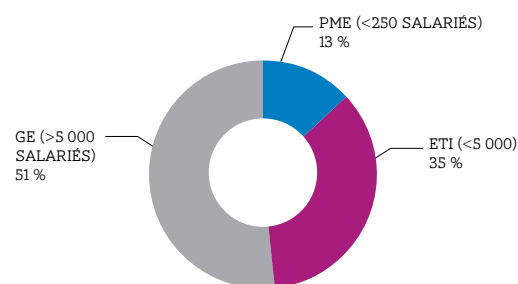
70 structures créées par des entreprises ont répondu à l'enquête :

- **65** fondations ;
- **5** fonds de dotation.

Plus de la moitié des fondations et fonds de dotation de notre échantillon provient de grandes entreprises (GE), suivies par les entreprises de taille intermédiaire (ETI), puis par les petites et moyennes entreprises (PME).

L'échantillon reste globalement stable par rapport à l'édition du Panorama 2014, même s'il est à noter que les PME ont été plus nombreuses à répondre cette année (+5) et que 62 % de l'échantillon a été renouvelé.

Répartition de l'échantillon selon la taille de l'entreprise fondatrice



Base : 60 répondants

Plus de la moitié de l'échantillon est constituée de fondations d'entreprise.

STATUT JURIDIQUE DE LA STRUCTURE	%
Fondations d'entreprise	60 %
Fondations sous égide	20 %
Fondations reconnues d'utilité publique	10 %
Fonds de dotation	7 %
Autres	3 %

En termes de répartition géographique, la grande majorité de nos répondants (68 %) sont implantés en Île-de-France, le reste étant réparti dans les 12 autres régions.

CHIFFRES CLÉS



41 % des fondations et fonds de dotations emploient 3 employés ou plus en 2016 contre 23 % en 2014.



80 % des structures interrogées soutiennent des projets de manière pluriannuelle contre 72 % en 2014.



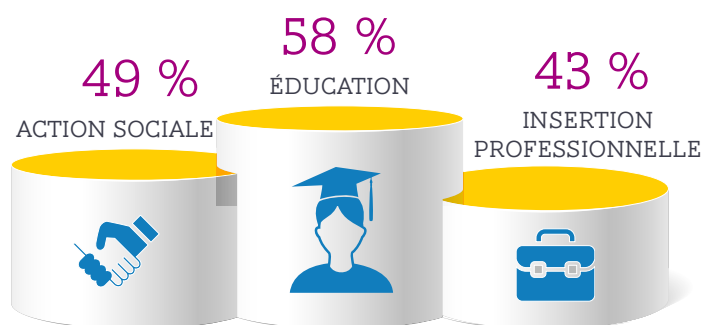
68 % des structures interrogées proposent à leurs collaborateurs de s'impliquer dans des actions de solidarité.



68 % des structures interrogées voient leur action liée ou intégrée à la stratégie RSE de l'entreprise.

LES 3 DOMAINES d'intervention

privilegiés par les fondations et fonds de dotation sont :



RECENTRAGE STRATÉGIQUE, THÉMATIQUE, GÉOGRAPHIQUE

Les fondations et fonds de dotation connaissent un recentrage en faveur d'une vision intégrée de la responsabilité sociétale de l'entreprise. De plus en plus liées aux enjeux stratégiques des sociétés, elles sont toujours plus nombreuses à être rattachées aux fonctions de direction générale. Leurs ressources humaines et financières s'accroissent, tandis que leurs périmètres d'action se spécialisent dans des projets de proximité avec l'objectif d'augmenter la performance de l'impact. S'inscrivant dans une stratégie globale d'engagements citoyens, ce mouvement se traduit par un recentrage des structures sur leur territoire d'ancrage et une proactivité accrue dans la recherche de projets.

GÉNÉRALISATION ET INTÉGRATION DES PROCESSUS D'ÉVALUATION

Après une phase d'expérimentation et de projets pilotes, l'évaluation est devenue un outil au service des structures dans leur ensemble. Permettant de rationaliser et d'optimiser les ressources tout en satisfaisant aux exigences de reporting, elle est de plus en plus considérée comme un outil de pilotage et d'aide à la décision capable d'augmenter la performance de l'action. Très majoritairement menée en interne, elle s'inscrit dans une logique de professionnalisation des structures déjà observée en 2014, et quoique largement utilisée dans les grandes entreprises, elle est également de plus en plus pratiquée dans les PME.



87 % des structures interrogées considèrent que leur communication génère des retombées positives sur l'image de l'entreprise.



76 % des structures déclarent avoir recours au processus d'évaluation pour améliorer le pilotage de leurs activités.



71 % des fondations et fonds de dotation tiennent compte de l'implantation géographique de leurs projets (+20 % depuis 2014).

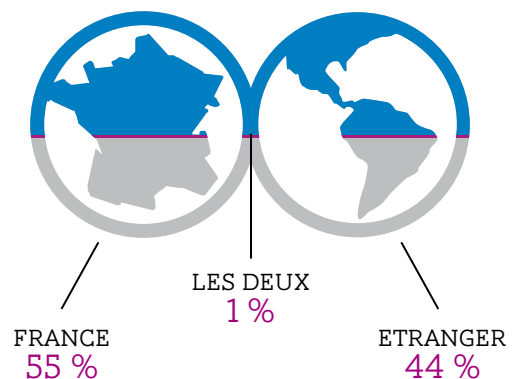


87 % des fondations qui mobilisent leurs collaborateurs proposent à leurs salariés des missions centrées sur leurs compétences métiers.



7 % d'augmentation des budgets annuels moyens
9 % d'augmentation du budget médian par rapport à 2014

Sphères géographiques des actions des structures interrogées



MONTÉE EN PUISSANCE DE L'IMAGE

Que ce soit dans une logique de reporting, de réassurance aux parties prenantes dans le cadre d'une communication de projet ou plus globalement dans une logique d'affirmation d'un engagement global pour une cause d'intérêt général, communiquer devient une nécessité pour les fondations et fonds de dotation. Si plus de la moitié des structures interrogées jugent encore leurs budgets insuffisants, elles se tournent désormais majoritairement vers les réseaux sociaux, outils qui correspondent à l'impératif de toute communication affiliée au mécénat : faire parler de soi sans pour autant parler soi-même.

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL : ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE

Si l'intérêt général commande une définition fiscale précise – une gestion désintéressée, non lucrative, au profit du plus grand nombre – les structures d'intérêt général et organisations qui œuvrent dans le secteur de l'économie sociale et solidaire en ont une vision souvent plus large, prenant par exemple en compte une dimension sociétale (voire environnementale) de développement économique et de protection des populations les plus fragiles. Pourtant souvent opposées par le passé, performance économique et performance sociale deviennent sujettes à réflexion et à confrontation dans la recherche d'une meilleure performance de l'action déployée au service du bien commun. Dans leur maturité, les fondations et fonds de dotation expérimentent de nouvelles façons de faire et réinventent dans le creuset de l'action le rapport à l'intérêt général.

A photograph of three people in a meeting. A woman in a purple shirt is pointing towards the right. A man in a green shirt is in the foreground, looking towards the right. Another man in a striped shirt is in the background, also looking towards the right. They appear to be in a professional setting, possibly a conference room, with a computer keyboard and mouse visible in the foreground.

1.

EVOLUTION DES FONDATIONS ET DES FONDS DE DOTATION

Témoign de l'évolution des pratiques de mécénat, le choix du statut juridique d'une structure philanthropique est révélateur de ses besoins et de ses aspirations pour le futur. Focus sur les forces à l'œuvre dans le secteur.

EVOLUTION DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION EN FRANCE

Confirmant les pronostics optimistes de la dernière édition, le secteur de la philanthropie n'a cessé de grandir et de se renforcer depuis ces deux dernières années. On observe ainsi une augmentation progressive et régulière du nombre de fondations à hauteur de 500 créations de structures par an depuis 2011. Le premier semestre 2016, qui enregistre à lui seul un bond de 546 créations au 30 juin, laisse donc présager une année record !

De leur côté, les fonds de dotation représentent près de 47 % des structures et leur nombre a également continué de croître à hauteur de 11 % depuis 2014, confirmant le succès de ce statut créé pourtant relativement récemment (2008).

Le nombre de fondations de coopérations scientifiques et de fondations universitaires est en revanche resté stable, notamment du fait de conditions d'accessibilités restrictives et de l'existence de dispositifs particuliers.

Parmi les 2 506 fondations et 2 253 fonds de dotations comptabilisés au 30 juin 2016, il est à noter que 510 fondations et 207 fonds de dotation ont été créés par des entreprises. 45 fondations et 93 fonds de dotation ont ainsi été enregistrés depuis 2014.

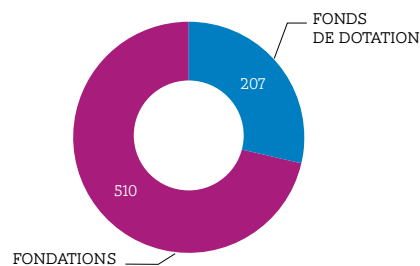
Le poids des fondations créées par des entreprises se maintient donc à 20 % de l'ensemble des fondations, tandis que celui des fonds de dotation gagne 2,2 points passant ainsi de 7 à 9,2 %. C'est une évolution notable, car jusqu'ici privilégié par les associations à des fins de collecte et de levée de fonds, le statut de fonds de dotation est aujourd'hui de plus en plus prisé par les entreprises. C'est en effet un outil dont elles s'emparent, séduites par la possibilité de collecter des fonds, ce que ne permettait jusqu'alors que le statut de fondation reconnue d'utilité publique. Une possibilité qui leur permet notamment de solliciter l'engagement financier de leurs collaborateurs et ainsi de les associer à l'engagements citoyens de l'entreprise au-delà du mécénat de compétences. ■

→ Evolution du nombre des fondations et fonds de dotation en France

	2014	2015	2016*
Total fondations et fonds de dotation	4 236	4 303	4 759
Total fondations	2 212	2 265	2 506
Total fonds de dotation	2 024	2 024	2 253
Fondations abritées	1 161	1 204	1 416
Fondations reconnues d'utilité publique	626	622	635
Fondations d'entreprise	335	349	360
Fondations de coopération scientifique	41	41	41
Fondations universitaires	29	29	29
Fondations partenariales	20	20	25

* 30 juin.

→ Les structures créées à l'initiative des entreprises



Statut des fondations créées par des entreprises

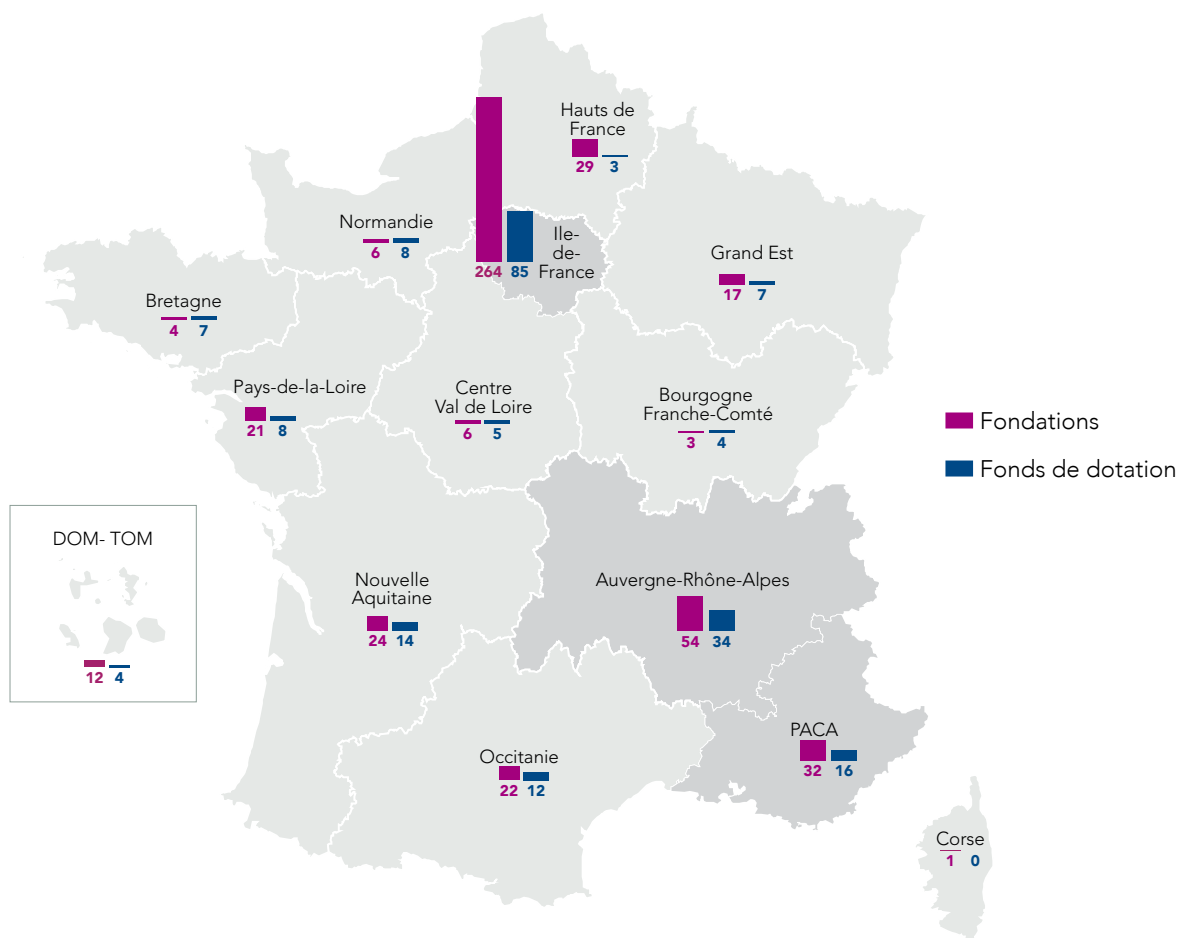
	NOMBRE
Fondation d'entreprise	360
Fondation sous égide	116
FRUP	34

Fondations créées sous égide

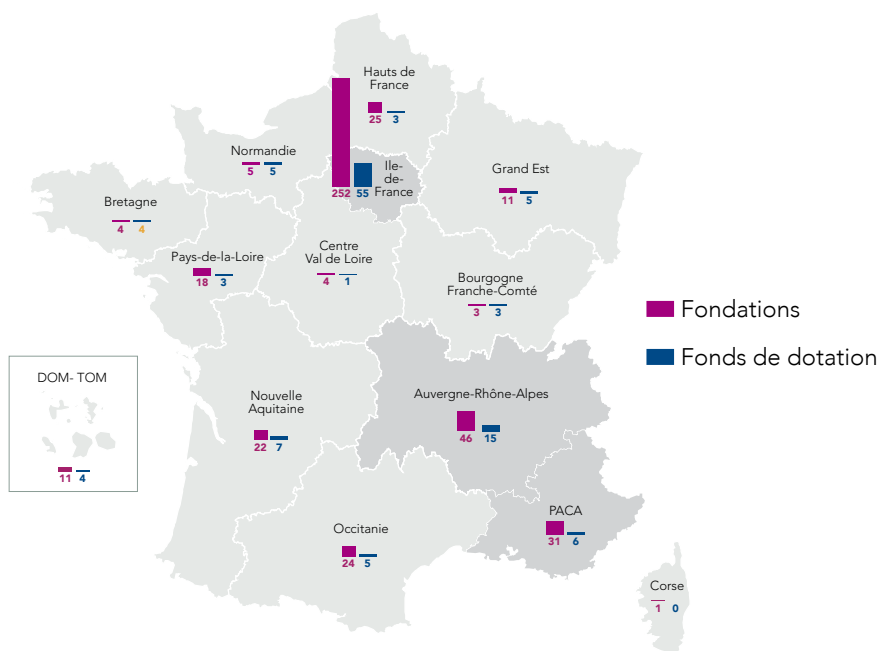
	NOMBRE
La fondation de France	81
L'institut de France	9
La FCES	9
La FACE	3
Autre	14

Implantation géographique des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises

EN 2016



EN 2014







2.

LE TEMPS DE LA MATURITÉ

Plus nombreuses, plus actives et dotées de davantage de moyens, les fondations et fonds de dotation opèrent un quadruple recentrage au service d'une vision intégrée d'engagements citoyens. Un objectif : augmenter la performance de leurs actions.

RECENTRAGE STRATÉGIQUE : UNE VISION INTÉGRÉE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

La période 2014-2016 a vu l'émergence d'un **mécénat plus stratégique**, appréhendé de manière transversale par les entreprises et leurs structures d'intérêt général. Principal indice de cette tendance, le mouvement de rattachement du mécénat aux fonctions de direction générale s'est accentué (+ 4 points), ce qui a eu pour conséquence majeure **d'accroître les ressources humaines et financières** de ces structures. C'est la bonne nouvelle du Panorama, car la précédente édition avait constaté un fléchissement du budget consacré aux fondations, en partie dû au contexte de crise économique.

De plus en plus, le mécénat s'inscrit dans la continuité d'une stratégie globale d'engagement citoyen. Cette année encore 68 % des structures interrogées revendiquent un lien direct entre leurs actions de mécénat et la stratégie RSE de leur entreprise. Pour ces structures, le mécénat, dès lors qu'il est pensé en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, contribue ainsi à l'expression **d'une responsabilité sociétale complète**.

De fait, le nombre de fondations ou de fonds de dotation ayant accès à des budgets annuels moyen compris entre 500 000 et 1 million d'euros et supérieurs à 1 million d'euros a progressé par rapport à 2014 (respectivement de 3 et 7 points), tout comme le nombre de personnes qui y travaillent. **Les structures déclarant employer plus de 3 personnes sont ainsi près de deux fois plus nombreuses qu'en 2014** et représentent désormais l'un des schémas organisationnels les plus récurrents, à parité avec les structures qui emploient 1 à 3 personnes (41 %).

Cette évolution illustre la professionnalisation du secteur : pour mémoire, l'effectif moyen en 2008 s'élevait à 1,7 personne - contre 5,5 personnes aujourd'hui. Il est également à noter que dans la grande majorité des cas, l'usage qui consiste à mettre à disposition ces personnes par l'entreprise est maintenu (87 %), ce qui permet aux budgets alloués aux fondations d'être principalement consacrés aux projets soutenus. ■

→ Mécénat : une activité de plus en plus stratégique pour l'entreprise

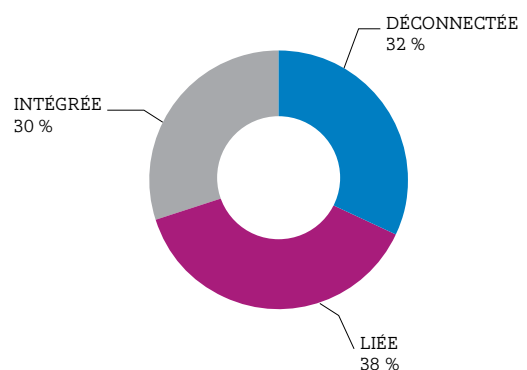
A quel service de l'entreprise la structure est-elle opérationnellement rattachée ?

	%
Présidence - Direction	50 %
Communication	20 %
Ressources Humaines	1 %
Développement Durable / RSE	13 %
Autre	16 %

Base : 70 répondants

→ Vers une stratégie globale d'engagements citoyens ?

Par rapport à la stratégie RSE, l'action de votre structure est-elle ?



Base : 69 répondants

En 2016, les budgets annuels moyen et médian s'élevaient ainsi respectivement à 1,2 million d'euros et 500 000 euros, ce qui constitue **une nette augmentation** par rapport à 2014, respectivement de 7 et de 9 %.

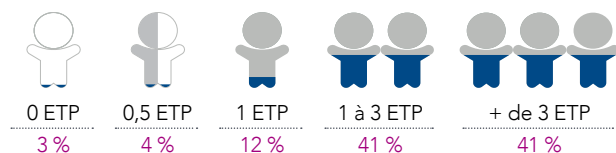
Parallèlement à l'accroissement des ressources, les salaires des délégués de fondation, majoritairement compris entre 41 et 70 000 euros suivent une pente ascendante, signe que **les enjeux des fondations sont de plus en plus liés aux enjeux stratégiques de l'entreprise**. Aussi l'évolution cumulée pour ces tranches de revenus est-elle en augmentation de 12 %.

On observe également **une proactivité accrue** des fondations et des fonds de dotation dans la recherche de projets ainsi **qu'une prise en main progressive de leur sélection**. En plus des traditionnels modèles d'appels à projets ponctuels ou en flux pratiqués respectivement par 54 % et 33 % des structures, le *sourcing* est une méthode de plus en plus utilisée par les fondations comme un instrument qui permet de mieux cibler et multiplier les projets soutenus. Revendiquée par plus d'une structure sur deux (55 %), cette pratique qui consiste à détecter et à rechercher les projets éligibles par ses propres moyens s'impose désormais comme une tendance de fond.

Enfin, ces différentes logiques d'optimisation et d'alignement stratégiques favorisent un **engagement durable** des mécènes vis-à-vis de leurs porteurs de projet. La généralisation des partenariats basés sur une co-construction du projet, mais également la volonté d'assurer la pérennité de l'action et le développement des structures d'intérêt général, encouragent en effet le soutien de projets de manière pluriannuelle (+8 points par rapport à 2014). ■

→ Une dynamique associée à une plus forte dotation de moyens humains...

Nombre de personnes employées dans la fondation ou le fonds (en équivalent temps plein - ETP)



Base : 66 répondants

Les personnes qui travaillent au sein de la structure sont-elles :

	%
Mise(s) à disposition par l'entreprise	87 %
Salariée(s) de la structure	13 %

Base : 69 répondants

Salaires brut annuel du délégué général (calculé sur la base d'un équivalent temps plein dans le cas d'un temps partiel)

K€	%
Moins de 40	10 %
Entre 41 et 70	48 %
Plus de 70	42 %

Base : 48 répondants

→ ...et financiers

Budget annuel 2016 (hors valorisation de salaire ou de matériel)

REPARTITION	%
Moins de 100K€	14 %
Entre 100K€ et 500K€	30 %
Entre 500K€ et 1M€	22 %
Plus d'1M€	34 %

	2014	2016	
Nombre de répondants	59	64	
Budget moyen	114 425	1 203 767	+7 %
Médiane	450 000	500 000	+9 %

Base : 64 répondants

Quelle est la dotation moyenne par projet soutenu par la structure ? (en €)

2016	30 400
------	--------

Base : 58 répondants



→ Dont les pivots sont la proactivité en matière de recherche et de sélection des projets...

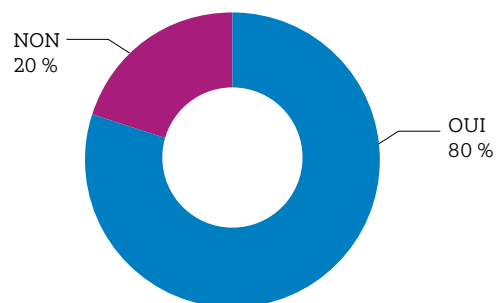
**Quel moyen de sélection de projet utilisez-vous ?
(Plusieurs réponses possibles)**

	%
Appel à projets ponctuel soumis à un comité de sélection/conseil d'administration	54 %
Appel à projets en flux continu validé par comité	33 %
Détection des projets par vos soins	55 %
Autre (veuillez préciser)	17 %

Base : 69 répondants

→ ...et l'engagement durable vis-à-vis des associations partenaires

Soutenez-vous des projets de manière pluriannuelle ?



Base : 69 répondants

TÉMOIGNAGE

Marianne Eshet

Déléguée générale de la Fondation SNCF



A l'occasion de ses 20 ans, la Fondation SNCF prend une dimension Groupe. En quoi consiste-t-elle et quelles sont les motivations de ce renouveau stratégique ?

L'entreprise SNCF, dont la Fondation est issue, s'est récemment structurée en un groupe international de mobilité "unifié". La Fondation suit la même évolution à l'occasion de ses 20 ans. Concrètement, nous passons d'un à cinq membres fondateurs SNCF, SNCF Mobilités, SNCF Réseau, SNCF Logistics et Keolis, avec une augmentation de nos moyens humains et financiers, et une ouverture de la Fondation SNCF à l'international.

Ce changement d'échelle induit plusieurs défis. Il nous faut faire la pédagogie du mécénat auprès des filiales qui ne le pratiquaient pas jusque-là, en expliquant notamment l'articulation entre mécénat et RSE et en pointant ce qui les différencie. Il nous faut aussi associer chaque membre pour que la Fondation ait un sens dans chaque filiale. Ainsi, nous avons créé des comités thématiques pour décider collégalement.

La Fondation SNCF devient un lieu fédérateur et contribue à sa façon à la construction du Groupe SNCF.

Quelles sont les grandes lignes de la nouvelle stratégie ?

La nouvelle dimension Groupe ne fait pas table rase de nos 20 ans d'action, au contraire ! Nous confirmons notre engagement au service du vivre ensemble, devenu notre credo. L'idée est d'aller plus loin et d'élargir notre action.

Par exemple, la Fondation SNCF est devenue un mécène majeur de la prévention de l'illettrisme en France. Nous avons décidé d'élargir le spectre à l'éducation, particulièrement aux savoirs de base, afin que chaque filiale, notamment internationale, puisse adapter ses programmes aux pays d'implantation. Cette démarche nous permet de capitaliser sur notre expérience.

Education, culture et solidarité sont nos trois domaines d'intervention. La solidarité est la fibre de l'entreprise SNCF et le fil rouge de toutes nos actions. Au-delà, nous avons choisi d'en faire un domaine à part entière pour réconcilier les différences, promouvoir la diversité et la citoyenneté en réponse au contexte sociétal actuel.

Nous comptons sur trois leviers d'action qui forgent l'identité de la Fondation SNCF :

- l'ancrage territorial, qui bénéficie du maillage dense de l'entreprise ;
- l'engagement des salariés, étendu à l'effectif du groupe et stimulé par le mécénat de compétences. Ce dispositif original fait de SNCF le référent en la matière et nous a valu le Trophée Mieux Vivre en Entreprise en 2014 ;
- la co-construction entre associations et avec d'autres entreprises mécènes, qui décuple l'effet de nos programmes. Ainsi, l'appel à projets « Faire ensemble » que nous avons lancé avec le Réseau national des maisons d'association encourage la démarche inter-associative. Un critère décisif pour être à la hauteur des enjeux du vivre ensemble. ■

« La co-construction entre associations
et avec d'autres entreprises mécènes décuplent
l'effet de nos programmes. »

TÉMOIGNAGE

Nathalie Dray

Directrice de la communication et de la RSE, The Walt Disney Company



La particularité de votre action est d'associer étroitement RSE et mécénat au quotidien. Pouvez-vous nous présenter votre démarche ?

Depuis près de 5 ans, nous avons travaillé à faire progresser quatre axes d'action distincts : la solidarité, l'environnement, l'hygiène de vie et la créativité. Nous nous sommes fixés l'objectif d'offrir au plus grand nombre d'enfants et de familles – notamment celles qui sont fragilisées - des expériences de divertissement, de sensibilisation et d'inspiration avec la volonté de permettre à chacun de ces enfants d'aller au bout de leurs rêves.

Nous voyons également en eux les citoyens de demain, c'est pourquoi nous avons à cœur de les sensibiliser aux enjeux actuels et futurs de la société. Nous utilisons à cet effet les médias qui sont à notre disposition, chaînes de télévision, Journal de Mickey, etc. Créé en 1934, ce journal touche près de 1 450 000 jeunes lecteurs dans le monde, ce qui en fait un vecteur d'information de premier plan que nous utilisons dans le cadre de nos actions de sensibilisation. Nous organisons parallèlement des actions concrètes, comme le nettoyage de plages à Marseille ou La Ciotat dans le cadre de la Journée mondiale des océans ou l'intervention de grands sportifs, afin d'encourager les enfants à bien s'alimenter et faire de l'activité physique.

4^e volet de notre action, nous soutenons la créativité et l'imagination en encourageant les jeunes talents. Le Disney Art Challenge donne par exemple la possibilité aux étudiants de réaliser un projet artistique et de le présenter à un jury d'experts de l'animation présidé par John Lasseter, directeur de la création Walt Disney Animation Studios et Pixar Animation Studios.

Aucune séparation n'existe de fait entre RSE et mécénat chez Disney : toutes nos actions, quelle que soit leur nature – don de produit, d'espaces média, financier, réalisations de vœux, mécénat de compétence, bénévolat ou expérience de divertissement- sont au service du besoin sociétal que nous avons identifié et pour lequel nous œuvrons. Nos collaborateurs peuvent ainsi s'ils le souhaitent consacrer 40 h de bénévolat sur leur temps de travail dans l'année (programme VoluntEARS). Nous concevons notre action comme faisant partie de la mission de citoyenneté et de responsabilité de l'entreprise. ■

« Aucune séparation n'existe de fait entre RSE et mécénat chez Disney : toutes nos actions sont au service du besoin sociétal que nous avons identifié et pour lequel nous œuvrons. »

RECENTRAGE THÉMATIQUE : AUGMENTER LA PERFORMANCE DE L'IMPACT

Figurant déjà dans les domaines principaux d'intervention de la précédente édition, **l'éducation, l'action sociale et l'insertion professionnelle** sont à nouveau citées comme étant au centre des actions des fondations et des fonds de dotation. Positionnée sur la troisième marche du podium en 2014, l'éducation devient en 2016 le champ d'intervention prioritaire des structures mécènes (58 %, +12 points). Par le soutien de ces trois thématiques, les entreprises concentrent leurs efforts sur des enjeux sociétaux de développement humain, dont le premier est **la prise en charge de la jeunesse**.

En quatrième position se situent les actions liées à la culture et au patrimoine (+4 points par rapport à 2014). Comme le constatait l'Admical dans son baromètre en mai dernier¹, le soutien à la culture connaît un regain d'intérêt. Cela peut s'expliquer notamment par la pratique de plus en plus fréquente de mécénat croisé. En effet, **76 % des fondations et fonds de dotation interrogés déclarent pratiquer des actions de ce type et mettent ainsi en relation plusieurs domaines d'intervention** pour un bénéfice mutuel : lutte contre l'exclusion par la culture, insertion professionnelle par le sport, etc.

Cette pratique s'explique en grande partie par la recherche d'actions innovantes permettant de se concentrer sur une cause prioritaire tout en s'ouvrant à d'autres champs d'expérimentation et d'autres formes de prise en charge. Elle s'inscrit dans la logique d'optimisation et de rationalisation précédemment constatée.

Par ailleurs, les structures interrogées poursuivent leurs efforts en faveur de la mobilisation de leurs collaborateurs, 68 % d'entre elles y ont recours, un chiffre comparable à celui de 2014. Cependant les organisations qui ne mettent pas en place ce type de dispositif affirment désormais clairement le choix de ne pas le faire. Alors qu'en 2014, 23 % des fondations déclaraient ces actions « en projet », elles ne sont plus que 12 % à envisager une telle démarche aujourd'hui.

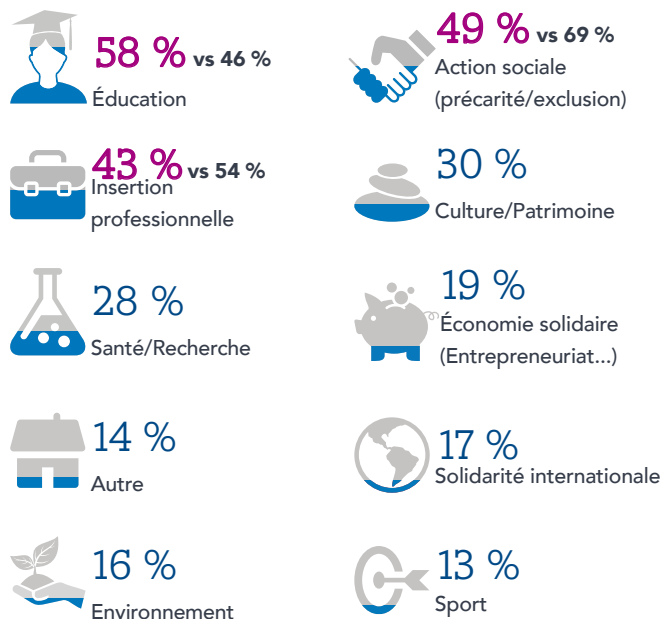
Les fondations et fonds de dotation interrogés continuent à privilégier pour 57 % d'entre eux des actions qui s'inscrivent à la fois sur le temps de travail et sur le temps libre de leurs collaborateurs. Ce choix pourrait s'expliquer par la multiplication des formats de mobilisation proposés. Progressivement, **les structures interrogées formalisent en effet de véritables programmes d'engagement « à la carte »** mêlant des opérations de solidarité traditionnelles (courses solidaires, collectes alimentaires...) à des actions centrées sur le développement ou le transfert de compétences des salariés (missions de mécénat / bénévolat de compétences ou plus largement *pro bono*).

Plus globalement le mécénat semble apporter des réponses nouvelles à des enjeux plus spécifiques de recherche de cohésion sociale et de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. En témoigne ce chiffre, **87 % des entreprises qui mobilisent leurs collaborateurs proposent des dispositifs centrés sur ces enjeux de développement des compétences du collaborateur.** ■

¹ Le Mécénat d'entreprise en France, ADMICAL / CSA, Mai 2016.

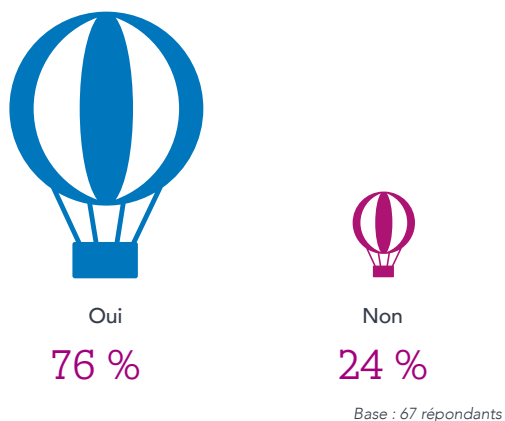
→ Recentrage sur le développement humain...

Quel est le domaine d'intervention de votre structure ?



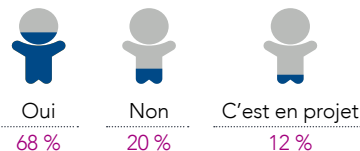
→ ...et recherche des synergies pour concilier performance et expérimentation sociale innovante via la pratique du mécénat croisé

Certaines de vos actions couvrent-elles plusieurs domaines d'intervention en même temps (mécénat croisé éducation/culture par exemple) ?



→ Acteurs clés, les collaborateurs restent sollicités, dans le cadre d'actions à la carte

Proposez-vous aux collaborateurs de s'impliquer dans des actions de solidarité portées par votre structure ?



Base : 69 répondants

Si oui, privilégiez-vous :

	%
Des actions centrées sur les compétences des collaborateurs (mission pro bono, missions/détachements en mécénat de compétences, etc.)	30 %
Des mobilisations solidaires plus traditionnelles (collectes, événements solidaires, etc.)	13 %
Les deux	57 %

Base : 46 répondants

Lorsque vous proposez à vos salariés de s'impliquer dans des actions solidaires, est-ce :

	%
Sur leur temps de travail	15 %
Sur le temps libre	28 %
Les deux	57 %

Base : 47 répondants

Défiscalisez-vous ces heures de travail offertes ?

	%
Oui	23 %
Non	77 %

Base : 35 répondants

TÉMOIGNAGE

Nathalie Aulnette

Directrice de la Fondation APICIL



La Fondation APICIL a fait du soutien de l'innovation dans le domaine médical le fer de lance de son action, pouvez-vous nous présenter son fonctionnement ?

Fondation reconnue d'utilité publique, la Fondation APICIL œuvre pour améliorer la prise en charge de la douleur physique et psychique en soutenant des programmes innovants dans tous les domaines de la médecine. Soulager une douleur chronique, c'est-à-dire une douleur qui persiste au-delà de 3 mois, est en effet une alchimie complexe faite d'une multitude de critères qu'il faut comprendre et conjuguer : sommeil, alimentation, activité physique, etc. 150 projets proviennent chaque année à la Fondation APICIL. Nous finançons des programmes de recherche, d'information et de formation du personnel médical, ainsi que de nouvelles pratiques qui ne peuvent être financées de façon traditionnelle, comme l'hypnose, l'acupuncture, le Qi gong ou la méditation.

Dans ce cadre, nous entrons en partenariat avec des hôpitaux pour financer des postes liés à ces nouvelles techniques. Ces programmes sont menés sur une période de 3 ans : ils permettent de tester et de démontrer l'importance de ces personnels dans les structures de soin. Si l'expérience est concluante, elle est ensuite bien souvent pérennisée par la structure qui l'abrite.

Cet exemple est révélateur du mode de fonctionnement de la fondation : nous avons à cœur de jouer le rôle d'initiateur en offrant la possibilité à nos bénéficiaires d'expérimenter des traitements qui n'ont pas encore fait leurs preuves. Si cette étape est convaincante, nous dédions ensuite toute notre énergie à accompagner le changement induit par la nouvelle pratique, la pérenniser et la rendre accessible au plus large public possible.

Les douleurs chroniques occasionnant malheureusement fréquemment la perte d'un emploi, la fragilisation du conjoint et l'isolement, nous soutenons également des travaux de groupes pour décupler les effets des techniques reconnues pour leur utilité et créer du lien social. ■

« Nous avons à cœur de jouer un rôle d'initiateur en offrant la possibilité à nos bénéficiaires d'expérimenter des traitements qui n'ont pas encore fait leurs preuves. »

TÉMOIGNAGE

Dorothee Corbier

Déléguée Générale de la Fondation Bouygues Telecom



La Fondation Bouygues Telecom a dix ans. Qu'est-ce que cela signifie pour votre structure et pour Bouygues Telecom ?

Cet anniversaire est l'occasion de faire le bilan de ces dix années d'action. Mais c'est aussi et surtout un moment de questionnement, le temps de faire le point sur les acquis – à pérenniser ou renouveler- et de poser les jalons pour le futur.

Après un bilan factuel et budgétaire (projets soutenus, collaborateurs impliqués...), nous avons constaté que 92 % des fonds alloués à la Fondation ont été directement affectés à des projets d'intérêt général, et que 90 % de nos collaborateurs, l'estimant utile et légitime dans son action, proposent de lui donner un nouvel élan. Un résultat d'autant plus important que l'engagement des collaborateurs est à l'origine de la Fondation, qui a été créée pour donner impulsion et visibilité au statut de collaborateur volontaire qui existait auparavant. L'implication de nos salariés est donc dans notre ADN comme dans celui de l'entreprise. Il était dès lors naturel de les consulter avant de déterminer notre stratégie d'avenir.

Deux axes majeurs d'évolution ont ainsi été identifiés: un recentrage sur les valeurs de Bouygues Telecom, innovation, proximité, usage des nouvelles technologies, et leur traduction dans l'action quotidienne de la Fondation. Nous souhaitons aller plus loin dans l'accompagnement des associations que nous soutenons, en mettant à leur disposition les savoir-faire de l'entreprise, au-delà du soutien financier et du mécénat de compétences jusque-là proposés.

L'objectif est de les faire grandir dans leur gestion des outils numériques et des réseaux sociaux, et de faire entrer ces nouvelles technologies dans la gestion de nos programmes, avec l'idée de co-construire les projets que nous finançons.

Un nouveau souffle sera également donné à l'engagement de nos collaborateurs, notamment grâce à une semaine d'engagement spécifique « *we love solidarity* » durant laquelle 160 missions de mécénat de compétences seront proposées auprès des associations que la Fondation a soutenues depuis dix ans. De la formation *pack office* à la journée jardinage, le but sera d'offrir aux collaborateurs des missions « à la carte » à même de conjuguer implications personnelle et collective, au fondement de notre action. Enfin, l'environnement, pour lequel il existe un réel intérêt en interne, fera également partie de nos axes d'action principaux, aux côtés des actions de soutien aux personnes en difficulté médicale ou sociale. ■

« Nos deux axes majeurs d'évolution : inscrire pleinement la fondation dans les valeurs de Bouygues Telecom (...) et aller plus loin dans l'accompagnement des associations que le seul soutien financier ou de compétences... »

TÉMOIGNAGE

Brigitte Audy

Directrice déléguée Mécénat et Solidarité du Groupe Orange,
Secrétaire Générale Fondation Orange



Votre programme de solidarité numérique s'appuie sur le fort investissement de vos collaborateurs. Pouvez-vous nous présenter votre action ?

Cœur de métier d'Orange, le numérique peut être un levier de progrès : c'est la raison pour laquelle la Fondation Orange a érigé en priorité d'action l'éducation numérique.

Dans ce cadre, nous nous adressons aux jeunes en difficulté, ainsi qu'aux femmes en situation de précarité pour leur permettre de s'inscrire dans une nouvelle dynamique professionnelle.

C'est ainsi que nous accompagnons plus de 6 000 jeunes en rupture scolaire. Nous les accueillons dans notre réseau de Fablabs Solidaires et leur proposons un parcours de formation pour faciliter leur accès à l'emploi. En parallèle de l'acquisition de compétences techniques, le mode d'apprentissage mis en œuvre dans ces lieux de fabrication numérique leur permet de retrouver confiance et de se remotiver.

Aucune de ces actions n'existerait sans la très forte mobilisation de nos salariés : 7 000 sont ainsi engagés bénévolement dans la Fondation et près de 1 000 le sont en mécénat de compétences. Nous donnons en effet la possibilité aux collaborateurs en fin de carrière de mettre à disposition leurs compétences à temps partiel au profit d'associations. D'un côté, ce dispositif permet à ces structures de bénéficier gratuitement d'un transfert de compétences qui joue souvent le rôle d'un accélérateur pour l'association concernée. De l'autre, les salariés engagés vivent une transition progressive et pleine de sens vers un autre temps de leur vie, qui est celui de la retraite. Signe du fort engagement dont ils font preuve, ces collaborateurs choisissent d'ailleurs fréquemment de poursuivre leur action bénévolement au sein de ces associations après avoir quitté l'entreprise. ■

« Temps partiel des collaborateurs en fin de carrière : les salariés engagés vivent une transition progressive et pleine de sens vers un autre temps de leur vie... »

TÉMOIGNAGE

Hélène Ziegelbaum

Déléguée générale de la Fondation Kronenbourg



La Fondation Kronenbourg repose principalement sur l'engagement des collaborateurs : pouvez-vous nous expliquer la particularité de ce fonctionnement ?

Nos collaborateurs sont la source et le moteur de notre action. C'est leur engagement bénévole qui permet de concrétiser les projets et d'étendre les champs d'action de la Fondation dans toute la France, territoire que nous avons choisi de couvrir dans son intégralité. A titre d'exemple, les collaborateurs sont impliqués dans l'organisation de la collecte de Noël sur l'ensemble de nos sites, à Obernai ou Boulogne Billancourt et choisissent les associations auxquelles l'argent récolté sera reversé. Dans la même dynamique participative, ils proposent des associations pour leur faire bénéficier de notre programme « Coup de pouce » qui permet chaque année à 12 projets de recevoir globalement près de 10 000 euros. Enfin, un certain nombre de collaborateurs donnent de leur temps pour courir au profit de la Fondation avec familles et amis ou participent au jury de présélection des associations candidates aux Prix de la Fondation. Cette très forte implication contribue à partager les valeurs de la Fondation et de l'entreprise. La proximité entre les collaborateurs et les associations soutenues se fait enfin plus étroite dans le cadre du « parrainage » d'un projet, source d'accompagnement personnalisé.

Outil de rapprochement au travail, les actions de la fondation permettent aussi aux collaborateurs de découvrir leurs collègues sous un autre jour, de tisser de nouveaux liens et d'éprouver une certaine fierté pour leur travail, leur entreprise et les valeurs portées par la Fondation. Notre souhait consiste à accroître, étendre cette dynamique, ainsi que donner la possibilité et le goût à chacun de s'impliquer dans la vie de la cité. Nous y travaillons en mettant en valeur leurs actions, mais également en étant très présents sur les réseaux sociaux, où nous sommes attentifs à renforcer les liens que nous entretenons avec les associations soutenues et les porteurs de projets. ■

« Outil de rapprochement au travail, les actions de la fondation permettent aux collaborateurs de découvrir leurs collègues sous un autre jour, de tisser de nouveaux liens et d'éprouver une certaine fierté pour leur travail... »

RECENTRAGE GÉOGRAPHIQUE : CONCENTRER LES FORCES SUR LES TERRITOIRES D'ANCRAGE

Il s'agit certainement du recentrage le plus important observé depuis 2014 : **71 % des fondations et fonds de dotation issus ou créés par des entreprises tiennent désormais systématiquement compte des lieux d'implantations géographiques** de leur entreprise au moment de la sélection des projets. Seuls 51 % des interrogés disaient le prendre en compte en 2014, soit 20 % de moins qu'aujourd'hui.

Les fondations ont donc choisi de se recentrer sur leurs territoires d'ancrage, de resserrer les liens qu'elles entretiennent avec les acteurs de leur environnement direct, collectivités territoriales, société civile et associations, administrés, etc., et de concentrer leurs forces sur des projets de proximité. Ces chiffres confirment **le rôle désormais prépondérant des entreprises dans une prise en charge nouvelle de l'intérêt général à l'échelle locale**, mais aussi dans le développement des territoires et l'émergence de véritables écosystèmes d'innovation sociale au sein desquels elles deviennent moteurs.

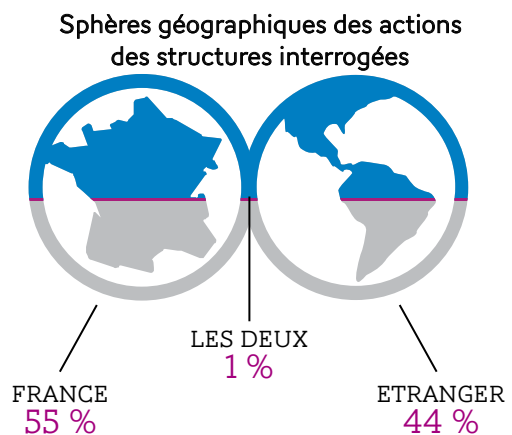
Plus globalement, cette nouvelle édition du Panorama révèle que l'action en faveur de bénéficiaires étrangers s'est considérablement réduite (1 % contre 5 % en 2014). 55 % des structures ont choisi la France comme périmètre d'action et 44 % (+8 points) ont décidé d'œuvrer aussi bien en France qu'à l'étranger. En d'autres termes, si l'ouverture à d'autres pays s'intensifie, le préalable d'une action forte en France reste essentiel.

En parallèle de ce recentrage géographique fort, les fondations et fonds de dotation s'ouvrent à de nouveaux bénéficiaires et intensifient leurs efforts pour s'adresser à un spectre de publics plus large, notamment les plus vulnérables et les plus jeunes. Entre 2014 et 2016, le nombre de structures ne ciblant que des publics précis ainsi baissé de 17 points (passant de 74 % en 2014 à 57 % 2016).

Recentrage stratégique, thématique, géographique, les structures semblent donc s'organiser pour augmenter leur capacité d'action et d'accompagnement sur leurs territoires d'ancrage.

L'enjeu est dès lors de s'ouvrir à une plus grande variété de publics, une manière d'étendre leur action et d'assumer une prise en charge plus globale de l'intérêt général. ■

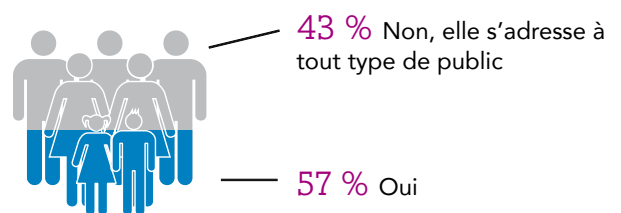
→ **Objectif France : les fondations resserrent leurs liens avec leur environnement direct...**



Base : 69 répondants

→ **Ce qui leur permet de s'ouvrir à un public plus vaste**

Votre structure cible-t-elle des publics en particulier ?



Base : 69 répondants

→ **...en introduisant une plus grande sélectivité des critères géographiques**

Le critère de proximité avec vos différentes implantations géographiques est-il pris en compte au moment de la sélection de vos projets ?



Base : 69 répondants

TÉMOIGNAGE

Laure Kermen-Lecuir

Déléguée générale, Fondation Groupe ADP



La Fondation Aéroport de Paris (ADP) développe actuellement une stratégie d'ancrage territorial, pouvez-vous nous expliquer ce que cela signifie ?

1^{er} acteur économique et l'un des principaux propriétaires fonciers d'Île-de-France, Aéroports de Paris s'est engagé pendant plus de 10 ans sur les questions d'insertion, de formation et d'emploi, mais plus récemment avec la création de la fondation d'entreprise. Une réflexion de fond a été menée sous l'impulsion du président d'ADP, Augustin de Romanet, afin d'augmenter la performance de notre impact. Cinq départements ont été choisis pour leur proximité immédiate avec nos plateformes aéroportuaires avec l'idée de faire davantage bénéficier ces territoires de l'activité économique qu'elles génèrent.

Trois piliers guident notre action : l'identification des besoins territoriaux comme la lutte contre l'illettrisme ou le décrochage scolaire, la mise en place de partenariats de longue durée (3 ans) avec le tissu associatif local et les collectivités territoriales, et l'engagement de nos collaborateurs. 65 % d'entre eux habitent en effet autour des aéroports : ils sont les porte-paroles de la Fondation, peuvent s'engager dans des projets d'intérêt général et sensibiliser des populations éloignées de l'emploi à la grande variété de métiers qu'offre Aéroports de Paris, proche d'eux géographiquement.

Dans le souci de construire un ensemble cohérent, cette démarche vise à créer un cercle vertueux : une partie de la richesse issue de l'activité économique est employée au développement du territoire qui l'abrite, à la formation de ses habitants et permet de créer les conditions favorables d'accès à l'emploi. Parallèlement, le développement de ces compétences constitue un vivier de talents qui peuvent s'ils le souhaitent participer à leur tour au développement économique du Groupe ADP. C'est une stratégie gagnant-gagnant car on estime que l'augmentation prévisible du nombre de passagers à 10 ans pourrait créer un nombre conséquent d'emplois dans les années à venir.

Avez-vous des exemples de ce type d'action ?

Nous avons mis en place un programme en partenariat avec des associations qui interviennent dans des collèges présents autour de nos installations. Ce programme nous permet d'accueillir des jeunes à différents moments de l'année dans le cadre de leur stage d'exploration en entreprise. Après une étape de préparation dans leur salle de classe, les élèves suivent un parcours construit pour leur donner une vision d'ensemble de nos plateformes et sont accompagnés dans la rédaction de leur rapport de stage.

Nous sommes proactifs dans la recherche et la sélection des projets : chacune des associations avec lesquelles nous travaillons s'inscrit dans un schéma préétabli de façon innovante. L'ambition est en effet de structurer une chaîne d'éducation qui puisse accompagner si besoin chacun des moments clefs de la vie de ces jeunes et leur donner tous les moyens de réussir – de la maternité, où l'on explique aux parents les bienfaits de la lecture et de l'éveil à l'incubation de projets innovants soutenus par notre structure, Planète AirPort.

Notre politique de partenariats de long terme nous permet de pérenniser l'action, mais aussi de construire des systèmes d'évaluation pour être en mesure de l'ajuster de façon immédiate. C'est à notre sens notre rôle – et celui d'une fondation – que de prendre le risque de l'expérimentation, à condition d'être agile dans la gestion de nos programmes afin de générer le plus grand impact pour les sujets que nous servons.

Cette méthode, nous l'exportons dans les plateformes aéroportuaires que nous gérons à l'étranger : nous analysons les besoins territoriaux, avant de construire avec le tissu associatif local. Il s'agit d'une méthode de co-construction, qui n'est pas une stratégie de « tiroir-caisse ». ■

« Dans le souci de construire un ensemble cohérent, notre démarche vise à créer un cercle vertueux... »

RECENTRAGE DE LA COMMUNICATION : LA NÉCESSAIRE MONTÉE EN PUISSANCE DE L'IMAGE

En matière de communication, les fondations et fonds de dotation créés ou issus des entreprises ont saisi tout l'intérêt de rendre leur action à la fois plus lisible et visible aux yeux de leurs parties prenantes. **74 % d'entre elles se sont d'ailleurs dotées de stratégies de communication affiliées à leur politique de mécénat.** En moyenne, le budget de communication de ces structures s'élève à 41 000 €, soit 3 % du budget total (cf. moyenne du budget total). Un pourcentage bien en dessous des 8 à 10 % recommandés à tout acteur qui souhaite développer sa notoriété et/ou son image. De fait, **53 % des répondants estiment que ces budgets alloués à la communication sont encore insuffisants.**

Par conséquent et de manière très pragmatique, les structures interrogées se concentrent en premier lieu sur leurs cibles internes, les collaborateurs de l'entreprise étant par définition les premiers ambassadeurs de leurs actions. 19 % d'entre elles communiquent exclusivement à destination de l'interne, tandis que 78 % revendiquent une communication globale, aussi bien interne qu'externe. Au total, **pas moins de 81 % de ces structures communiquent auprès de cibles externes**, ce qui témoigne malgré tout d'une volonté de se faire connaître au-delà des frontières de l'entreprise.

S'il est toujours difficile pour un mécène de communiquer sur ses actions de mécénat sans être soupçonné de vouloir faire parler de lui, voire d'être le garant de la « bonne conscience » de l'entreprise, **87 % des structures interrogées considèrent assez logiquement que cette communication génère des retombées positives sur l'image de l'entreprise.** Que ce soit dans une logique de reporting, de réassurance aux parties prenantes (communication sur projet) ou plus globalement dans une logique d'affirmation d'un engagement global autour d'une cause d'intérêt général (marketing d'engagement), **communiquer devient tout simplement une nécessité.**

En ce qui concerne la mise en œuvre opérationnelle de ces stratégies, ces structures se sont d'abord emparées des canaux et outils de communication traditionnels : supports imprimés parmi lesquels plaquettes, brochures, rapports d'activité, etc. pour 79 % d'entre elles, mais également site internet et/ou rubrique sur le site de l'entreprise pour respectivement 77 % et 74 % d'entre elles.

Bien que la réussite d'une communication affiliée au mécénat passe par la capacité de la structure à mobiliser ses « communautés » dans une logique de communication de prescription, les relations publiques (dont relations presse) restent le « canal » le moins utilisé. Seuls 47 % des répondants disent mettre en place ce type d'opération. Pour atteindre des « leaders d'opinion » et autres influenceurs qui se feront le relais de leurs messages, **les fondations et fonds de dotation se tournent néanmoins de plus en plus vers les réseaux sociaux.** Entre 2014 et 2016, leur présence sur ces réseaux a augmenté de 18 points (passant de 51 à 69 %).

Des outils qui correspondent au principe fondamental de toute communication affiliée au mécénat : faire parler de soi sans pour autant parler soi-même. ■

→ Les fondations sont dotées de stratégies de communication dédiées...

Existe-t-il une stratégie de communication formalisée au sein de votre structure ?

	%
Oui	74 %
Non	24 %
Ne sait pas	2 %

Base : 66 répondants

→ ...et montrent la volonté de se faire connaître en dehors des frontières de l'entreprise.

La communication de la structure s'effectue-t-elle au niveau :

	%
Interne	19 %
Externe	3 %
Les deux	78 %
Ni l'un ni l'autre	0 %

Base : 69 répondants

→ Les réseaux sociaux occupent une part grandissante de leur stratégie...

Quels outils de communication utilisez-vous pour valoriser les projets ?



79 % Supports imprimés / plaquettes



69 % Réseaux sociaux



77 % Rubrique sur le site de l'entreprise



47 % Relations publiques



74 % Site web indépendant

Base : 68 répondants

→ ...cependant, les moyens ne sont pas toujours à la hauteur des ambitions.

Estimez-vous avoir des moyens suffisants pour cette communication ?

	%
Oui	47 %
Non	53 %

Base : 66 répondants

Quel budget annuel allouez-vous à la communication ?

MOYENNE EN €	41 139
--------------	--------

Base : 36 répondants



3.

LA MAÎTRISE DE L'ÉVALUATION COMME OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION

Condition de l'efficacité des programmes menés, l'évaluation se généralise, s'intègre et s'internalise. Utilisée comme un outil de rationalisation et d'optimisation des ressources, elle devient le gage d'une performance durable en coopération avec les porteurs de projet.

PROCESSUS D'ÉVALUATION : GÉNÉRALISATION ET INTÉGRATION DES PRATIQUES

Conformément aux observations de 2014, **la généralisation de l'évaluation à l'échelle de ces structures se poursuit** : 65 % mettent désormais en place ce type de démarche.

Si en 2014 l'évaluation s'observait plus spécifiquement au niveau de projets pilotes, l'évaluation globale des structures connaît une augmentation de 5 points en 2016. Peu à peu, après une prise en main de ces sujets autour de projets emblématiques, l'évaluation devient donc un outil au service de la structure dans son ensemble, répondant notamment aux enjeux de reporting.

Il est par ailleurs à noter qu'à leur tour, les PME s'emparent de l'évaluation. Le nombre d'entre elles qui pratique l'évaluation a bondi de 11 points depuis 2014 : **l'évaluation n'est désormais plus seulement l'apanage des grandes entreprises.**

Par ailleurs, toujours dans une logique de professionnalisation des structures, **le processus d'évaluation est de plus en plus intégré et internalisé.** Le recours à l'évaluateur externe baisse de 7 points par rapport à 2014.

Les fondations et fonds de dotation voient de plus en plus l'évaluation comme un outil de pilotage et d'aide à la décision (choix des projets, renouvellement, modalités de soutien...).

Autre tendance montante, la prise de conscience qu'**évaluer permet de mieux gérer... et de faire des économies** (+8 points par rapport à 2014). L'évaluation devient ainsi un outil au service de la rationalisation et de l'optimisation de l'affectation des ressources. Elle permet aussi d'engager des accompagnements de porteurs de projets dans la durée. ■

→ Principalement le fait d'entreprises de grandes tailles...

Taille des entreprises dont les structures pratiquent l'évaluation

NOMBRE DE SALARIÉS	CATÉGORIE	%
< 250	PME	14 %
< 5 000	ETI	32 %
> 5 000	GE	54 %

Base : 37 répondants

→ ...l'évaluation est désormais appliquée à l'ensemble des programmes.

Avez-vous mis en place une démarche d'évaluation ?

	%
Oui, une évaluation des projets ou programmes soutenus	54 %
Oui, une évaluation globale de la structure	10 %
C'est en projet	18 %
Aucune démarche d'évaluation	18 %

Base : 68 répondants

→ Les évaluations sont principalement réalisées par les collaborateurs de l'entreprise

Qui conduit les évaluations ?

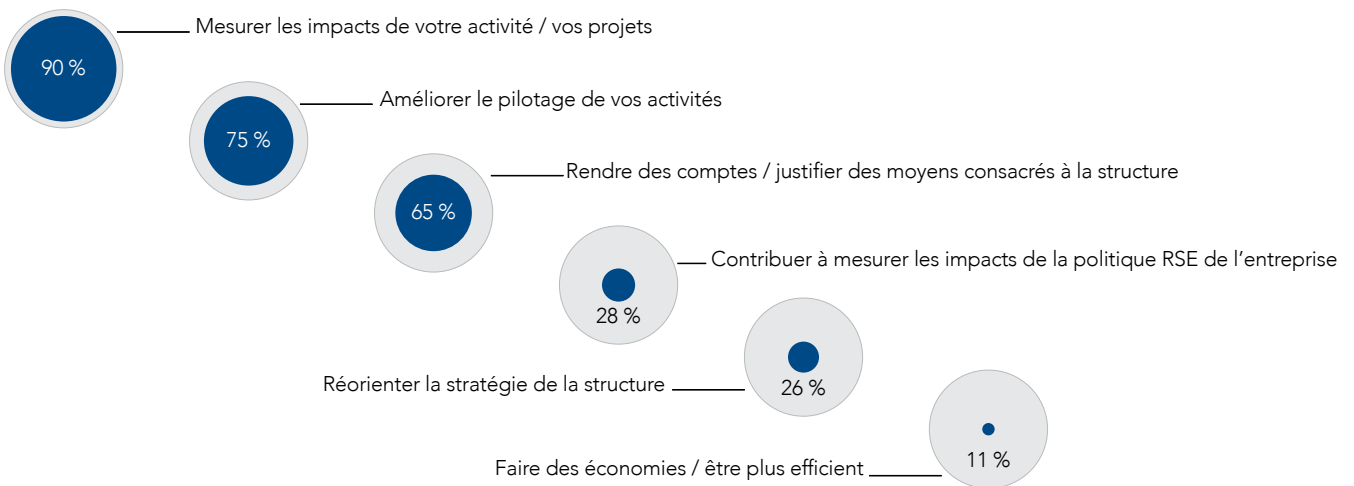
	%
Un de vos collaborateurs / services	82 %
L'organisme soutenu	32 %
Un évaluateur externe	18 %

Base : 50 répondants

EVALUER POUR RENFORCER L'EFFICACITÉ DES PROJETS ET DES ORGANISATIONS

→ Evaluer pour mieux gérer

Quels sont selon vous les principaux avantages de cette démarche d'évaluation (plusieurs réponses possibles) ?



→ Des progrès restent à faire pour expérimenter de nouvelles méthodes d'évaluation

Quels outils et/ou méthodes utilisez-vous le plus souvent ?

	%
La construction de référentiels	44 %
La mesure des effets bruts et l'analyse de contribution	27 %
Le SROI (social return on investment)	12 %
La théorie du changement	12 %
La monétisation des effets	2 %
Autre	32 %

Base : 41 répondants

EVALUER N'EST PAS UNIQUEMENT MESURER L'IMPACT



Parole d'expert

Marie Brunagel

Directrice associée, EY Advisory

Evaluation de politiques publiques et évaluation pour le secteur de l'ESS

LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE ÉVALUATIVE : DE LA PRISE DE CONSCIENCE À LA NÉCESSAIRE MAÎTRISE DES CONCEPTS ET DES OUTILS

Le Panorama 2014 soulignait l'importance d'intégrer la démarche évaluative dans les pratiques des fondations d'entreprises et fonds de dotation. Parce que l'évaluation invite à réfléchir aux objectifs de la structure et de ses projets et qu'elle permet de sécuriser leur suivi, de rendre des comptes au plus près de la réalité du terrain et de servir des objectifs de transparence et de redevabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. L'intégration de cette démarche dans les pratiques, à la fois par le développement de la culture de l'évaluation et la mise en place d'outils simples, permet aussi de limiter les coûts de mobilisation de ressources dédiées ou associées à un évaluateur externe.

Le Panorama 2016 montre que les fondations et fonds de dotation ont progressivement mis en place l'évaluation de leurs programmes et projets. Ils semblent avoir pris conscience qu'évaluer permet de mieux gérer. Comme l'enquête le montre, l'évaluation devient un outil au service de l'optimisation de l'affectation des ressources, donc d'une plus grande efficacité.

Les dernières années ont ainsi montré que l'évaluation ne devait pas avoir uniquement comme ambition la mesure d'impact !

Clarifions bien les concepts : mesurer l'impact est une dimension de l'évaluation. Probablement la dimension la plus difficile pour un évaluateur. L'impact se définit comme l'effet à long terme sur un public ou un territoire. Dans ce cadre, quelle part du projet attribuer aux améliorations et effets observés ? Comment juger des effets à moyen ou long terme alors que le projet est terminé et que les parties prenantes ne sont plus mobilisables ? Comment écarter les facteurs exogènes qui sont venus perturber les liens de cause à effet entre le projet et ses conséquences ? Autant de questions qui nécessitent la mobilisation de compétences et de méthodes particulières à la mesure d'impact. L'analyse de contribution ou l'analyse d'attribution (via une méthode contrefactuelle) en font partie. Mais quelques conditions doivent être réunies pour que ce type d'évaluation capte effectivement les impacts nets de l'action soutenue :

- la nature du projet : l'expérimentation se prête bien à la mesure de l'impact par une analyse d'attribution si cette dernière est prévue au démarrage du projet. On distinguera ainsi facilement la situation avant et après celui-ci. Cibler un public ou un territoire bien défini peut aussi faire l'objet d'une analyse d'impact : on pourra en effet facilement s'appuyer sur un échantillon témoin composé d'un public aux caractéristiques similaires, mais qui ne bénéficie pas du projet. L'analyse de contribution sera préférée quand le contexte influence fortement la réussite du programme et que les impacts attendus sont difficilement quantifiables ;
- les compétences et les moyens : statisticiens et économistes, évaluateurs avertis pour garantir la rigueur de la démarche ;
- le temps : le dispositif d'évaluation doit être conçu en amont du projet et attendre sa pleine réalisation pour pouvoir observer des effets.

Cependant, pour atteindre la pleine maturité en matière d'évaluation et avant même de se lancer dans la mesure de l'impact, il faut que les fondations et fonds de dotation exploitent davantage les possibilités offertes par l'évaluation et s'entourent pour cela. Au-delà des progrès mentionnés précédemment, l'évaluation doit permettre d'observer des résultats et effets pour les bénéficiaires et les salariés de l'entreprise et impliquer ces derniers dans la démarche, en faisant appel à des techniques d'observation ou de recueil de paroles de ces publics (sociologues par exemple). **Elle doit aussi servir à valider la pertinence de la stratégie de la fondation ou du fonds de dotation et sa déclinaison en programmes et projets, ce qui nécessite un regard objectif et indépendant.** Enfin, l'évaluation peut conforter la cohérence de l'action et sa valeur ajoutée vis-à-vis d'autres projets de l'entreprise, ou de programmes publics ou parapublics qui ciblent les mêmes publics ou territoires. Ce qui semble d'autant plus pertinent et justifié lorsque ces dernières poursuivent un objectif d'intérêt général. Les évaluateurs externes spécialisés en évaluation de politiques publiques apportent un double regard ainsi qu'une capacité de benchmark qu'il est probablement intéressant de mobiliser dans le cadre de l'évaluation des initiatives d'intérêt général. ■



ECLAIRAGE



Sylvain Reymond

Responsable expertise mécénat et partenariat solidaires - Les entreprises pour la Cité

DANS LE SENS D'UN « MÉCÉNAT PERFORMANT »

Après le temps de la professionnalisation, vient celui de la maturité. Le mécénat, et les partenariats solidaires plus globalement, deviennent pour nos entreprises de **plus en plus stratégiques**. Dès lors qu'ils sont pensés en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, notamment sa politique RSE, ils constituent même **d'indéniables leviers de performance**, s'inscrivant alors au cœur d'un système plus global **d'engagements citoyens**. Les fondations ou autres structures de mécénat issues de l'entreprise bénéficient de fait de cette prise de conscience. La hausse des ressources financières et humaines qui leurs sont allouées en témoigne notamment. Rattachées de plus en plus fréquemment à la direction générale ou directement à la présidence, fondations ou autres fonds de dotation tiennent un rôle plus global et transversal d'animation des engagements de l'entreprise. L'arrivée de nouveaux profils de délégués/directeurs généraux dans le paysage du mécénat d'entreprise, précédemment passés par des fonctions très stratégiques en entreprise, ou venus des plus hautes sphères institutionnelles, semble encourager cette **prise de hauteur**.

Cette maturité s'observe à tous les niveaux. Et dans le contexte de crise actuel, ces structures endossent une responsabilité sans précédent et prennent une place prépondérante dans la prise en charge efficace de l'intérêt général. Pour répondre à cette obligation de résultats, les fondations et fonds de dotations issus ou créés par des entreprises opèrent les recentrages stratégiques et thématiques nécessaires autour de causes prioritaires, d'urgences sociales et sociétales. Elles concentrent leurs efforts en France tout en s'ouvrant à un public plus large et en poursuivant leur ouverture à l'international. Elles tiennent un nouveau rôle au sein de leurs écosystèmes territoriaux, en renouvelant leurs rapports avec leurs parties prenantes directes ou en finançant des projets de proximité.

Toujours dans une logique d'optimisation, souvent dans celle de la rationalisation des forces, elles intègrent désormais de nouvelles logiques de sélection de projet. Des logiques de « prise en main », des processus de co-construction, plus proactives et plus exigeantes. Fini le temps des dons *one shot*, terminée l'époque des soutiens isolés. **La tendance**

est au mécénat collectif. Celui qui encourage les porteurs de projets à rassembler leurs expertises autour d'une même cause. Celui aussi qui fait naître de nouvelles collaborations entre entreprises mécènes réunies autour d'un même combat, parfois au-delà même des clivages et lois de la concurrence. **Ce mécénat « nouvelle génération »** qui, surtout, consiste à penser le partenariat noué entre un mécène et un porteur de projet comme une source d'enrichissement mutuel ; et non comme la professionnalisation de l'un face à l'appauvrissement de l'autre.

En se réappropriant notamment les principes du mécénat croisé pour s'ouvrir à d'autres champs d'innovation tout en restant fidèles à leurs axes d'intervention prioritaires, **les entreprises s'ouvrent les voies de l'expérimentation**. Quand elles mobilisent leurs collaborateurs, c'est en leur proposant des engagements à la carte, de plus en plus voués à développer leurs compétences personnelles et professionnelles, en réponse à des enjeux RH ou à la recherche de cohésion sociale. Enfin, le temps des évaluations expérimentales, réalisées autour de projets pilotes, a laissé place à celui de l'internalisation et de l'intégration du processus d'évaluation voire, pour les plus en avance, de mesure d'impact. Que ce soit dans une logique de *reporting* ou de pilotage stratégique, l'évaluation de l'impact des projets soutenus constitue désormais « Le » critère de référence... et le moyen de **partager entre partenaires une même culture du résultat, une même volonté de réussite de l'action**. Cette mesure, c'est la mesure d'un progrès qui profite à tous. Au profit de tous. Au profit d'un intérêt général ?

L'idéal d'un « mécénat performant », plus exigeant, **clef de voûte de l'ensemble des investissements citoyens de l'entreprise**, semble bien devenir, plus qu'une réalité, une nécessité pour les fondations, fonds de dotation et entreprises les plus en pointe en France. ■



4.

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL EN QUESTION : THÉORIE ET PRATIQUE

Au cœur de l'engagement des fondations et des fonds de dotation, l'intérêt général est partagé entre une définition fiscale stricte qui ouvre droit à une déduction fiscale soumise à conditions, et un principe directeur d'action d'ordre moral ou philosophique dont les acceptions diverses convergent toutes à la poursuite et réalisation effective d'un bien considéré comme commun et d'actions qui font société.

La présente partie a pour objectif de mettre en regard ces deux types de postures afin de les confronter et d'apporter des éléments propres à alimenter la réflexion des acteurs du secteur et des institutionnels dans le cadre de l'accroissement des besoins et de la baisse des dotations de l'Etat.

ENTRE DÉFINITION FISCALE FORMELLE ET ÉVOLUTION DES MODÈLES



Parole d'expert

Aurélie Denonnin

EY Société d'Avocats, Avocat, Responsable du secteur ESS pour l'Est de la France

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL : UNE DÉFINITION FISCALE PRÉCISE

Il n'existe pas de véritable définition de la notion d'intérêt général en droit français. Cette notion est principalement utilisée par le Code Général des Impôts (CGI) comme un critère déterminant permettant à un organisme sans but lucratif d'émettre des reçus fiscaux au bénéfice de ses donateurs.

L'article 200-1 du code général des impôts prévoit une réduction d'impôt sur le revenu égale à 66 % du montant des sommes versées, retenues dans la limite de 20 % du revenu imposable. L'article 238 bis du même code accorde aux entreprises mécènes une réduction d'impôt égale à 60 % des montants versés, pris en compte dans la limite de 5 % de leur chiffre d'affaires. Ces réductions d'impôt sont accordées pour des dons au profit de certains organismes tels que les fondations ou associations reconnues d'utilité publique, certains établissements d'enseignement supérieur et plus généralement les organismes ou œuvres « d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises. »

Outre les domaines d'intervention limitativement énumérés ci-dessous, l'administration fiscale a également posé les conditions suivantes pour que l'organisme puisse être qualifié « d'intérêt général » : sa gestion doit être désintéressée (i), il ne doit pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes (ii) et il doit être non lucratif (iii) :

- un organisme est considéré comme ayant une gestion désintéressée lorsque, notamment, il est géré et administré à titre bénévole par des dirigeants n'ayant aucun intérêt dans les résultats de l'exploitation ; ainsi, par exemple, la rémunération des dirigeants de l'organisme ne doit pas dépasser certains plafonds ;
- l'organisme ne doit pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes : l'action de l'organisme doit avoir vocation à bénéficier à tout public (et non au profit des seuls membres de l'association par exemple) ;

- l'absence de lucrativité signifie notamment que l'organisme ne doit pas être en situation de concurrence avec le secteur lucratif, et que l'organisme ne doit pas entretenir de relations privilégiées avec une entreprise commerciale.

L'appréciation de ces critères présente un enjeu majeur pour les donateurs qui risquent de perdre l'avantage fiscal et pour les organismes bénéficiaires qui risquent une amende fiscale égale à 25 % des sommes indûment mentionnées sur les reçus fiscaux.

Cette définition fiscale très précise de l'intérêt général est souvent méconnue du grand public. Il existe en effet fréquemment une confusion dans le langage courant entre les notions d'intérêt général, d'utilité publique voire d'utilité sociale. Or, même si un organisme a une action utile socialement, il ne répond pas nécessairement aux critères fiscaux.

Ainsi, les associations de gouvernance des pôles de compétitivité qui œuvrent pour la création d'activité et le développement de l'innovation, ne sont pas considérées comme étant d'intérêt général au sens fiscal au motif qu'elles ont par nature des liens privilégiés avec les entreprises. De la même manière, une association peut ne pas être qualifiée d'intérêt général dès lors que ces actions ne bénéficient qu'à un cercle restreint de personnes.

Le rapport sur la notion de « cercle restreint » établi sur demande du Premier ministre par le député Yves Blein, en mars 2016, met en exergue les difficultés d'appréciation de cette notion et certaines incohérences dans les appréciations portées par l'administration fiscale. Il préconise de clarifier cette notion dans la doctrine administrative fiscale.

Au-delà de cette seule notion et devant le caractère très restrictif de la définition d'intérêt général, les incertitudes des organismes quant à leur possibilité d'émettre des reçus fiscaux et la nécessité de développer les interactions entre le secteur marchand et non marchand, de nombreuses réflexions sont en cours dans différents cercles en vue d'une refonte de la définition de l'intérêt général et en tout premier lieu au Haut Conseil de la Vie Associative (HCVA). ■



Parole d'expert

Alain Guyard

EY et Associés, Directeur Associé, Commissaire aux Comptes, Secteur ESS

OSONS L'AUDACE D'UNE VISION NOVATRICE ET ENGAGÉE !

Si la réglementation fiscale réserve la notion d'intérêt général aux « *organismes ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises* », les structures rattachées au secteur de l'économie sociale et solidaire (fondations, associations, fonds de dotation, mais pas seulement) ainsi que le public ont aujourd'hui une vision plus large de l'intérêt général qui prend en compte une dimension sociétale.

Si on essaie d'inventorier, voire de circonscrire le périmètre de l'intérêt général, comme l'a fait le HCVA dans son excellent rapport de mai 2016, la définition fiscale semble dépassée au sens historique du terme, tant la société module aujourd'hui cette notion.

Ainsi, on pourra citer l'importance croissante de la dimension territoriale dans les actions de ces structures, avec l'objectif de mettre le développement économique au profit des populations les plus fragiles : programmes d'animation des quartiers, volonté de tisser des liens sociaux dans les territoires ou simplement tourisme social. Autant de secteurs d'intervention dont on comprend aisément à la lecture de l'approche fiscale, combien cette dernière est désormais dépassée, parce que limitée par les bornes de sa définition.

Une autre illustration du changement de paradigme et qui relève incontestablement de l'intérêt général, concerne, outre la défense de l'environnement visée par l'administration, le développement durable sous toutes ses formes à chaque niveau de la chaîne économique, dramatiquement absente du prisme fiscal.

De même, on peut légitimement s'interroger sur l'absence de reconnaissance de l'intérêt général de l'activité de « plaidoyer » alors que le secteur associatif est devenu l'un des derniers points d'ancrage de la citoyenneté.

Nous devons accepter et faire accepter que l'intérêt général, c'est aussi, indépendamment de leur stricte activité, une manière d'être des structures qui s'en revendiquent : une gouvernance basée sur le bénévolat, un fonctionnement démocratique des institutions, une ouverture à tous, et un mode de gestion totalement désintéressé pour ne citer que ces caractéristiques.

Le modèle économique évolue lui-même : si la non-lucrativité reste un tronc commun, elle n'interdit pas un modèle économique viable et ouvre la voie à de multiples modes d'exercice coexistant avec l'économie de marché. Si ce modèle est bien sûr en lien avec la puissance publique, certes financeur, il est surtout acteur d'un intérêt général partagé, que ce soit par exemple, par la délivrance d'agrèments ou par une vision commune des politiques publiques.

Comment ne pas s'interroger sur l'audacieuse transposition des social impact bonds anglo-saxons en « contrats à impact social » qui va assurément faire bouger les lignes ?

On voit bien à travers cette évolution de la perception de l'intérêt général, que c'est vers la notion d'utilité sociale que se tournent aujourd'hui à la fois les sociétés et le politique : ainsi en témoigne la loi du 31 juillet 2014, qui définit pour la première fois cette notion après la tentative courageuse du Conseil national de la vie associative en 1996.

Et cette utilité sociale s'étend au-delà du secteur « associatif », pour intégrer tout ce qui donne sens au collectif : quelle différence entre soutenir un public fragile, financer une start-up par *crowdfunding*, travailler en *coworking*, faire du *pro bono*, valoriser sa politique RSE ? C'est donner un sens collectif à l'initiative individuelle. ■



Parole d'expert

Béatrice de Durfort

Déléguée générale du Centre Français des Fonds et Fondations

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL EN PARTAGE, EN MOUVEMENT

Nous vivons depuis une quinzaine d'années des transformations qui, au fil de l'eau, induisent de véritables changements dans le regard que nous portons collectivement sur l'intérêt général.

Lorsque le Premier Ministre Jean-Pierre Raffarin prononce son discours de politique générale le 3 juillet 2002 prônant « une République en partage » et « une France créative » il amorce une évolution assez profonde dans la relation du citoyen au bien commun s'agissant pour lui de libérer toutes les forces vives de notre pays, de privilégier toutes les valeurs ajoutées. Les enjeux de proximité prennent alors le devant de la scène, prélude à de nouvelles phases de décentralisation, et créent des formes de légitimité nouvelles où le citoyen est convié à prendre part à la production du bien commun. Ainsi que le note Christian Le Bart¹ :

« Le succès de la proximité (entendue comme notion et pas seulement comme mot) s'analyse d'abord comme rupture par rapport à un héritage symbolique indexant tout au contraire la légitimité sur la distance : distance de l'intérêt général par rapport aux intérêts privés, distance de l'État par rapport à la société civile, distance de l'administration rationnelle-légale par rapport aux relations personnalisées, etc. Le politique, en France tout particulièrement, s'est édifié et légitimé en postulant un statut d'extériorité et de surplomb par rapport au social ».

Depuis 2002, on constate un enrichissement constant des modalités par lesquelles l'Etat suscite l'investissement citoyen tant des particuliers que des entreprises au bénéfice des missions d'intérêt général. Qu'il s'agisse des politiques de maintien à domicile des personnes en situation de handicap ou vieillesse qui font en partie retomber les charges sur les associations et les familles ; de l'instauration de la RSE pour les entreprises qui prennent à charge des préoccupations sociétales nouvelles ; plus récemment, de l'invitation à rejoindre les réserves citoyennes de l'éducation nationale ou des armées ; de l'appel à projets sur des contrats à impact social ou encore de la France s'engage : les exemples sont nombreux d'espaces nouvellement ouverts aux acteurs de la société civile pour répondre aux enjeux d'une société fortement exposée à de rudes défis que la puissance publique ne peut plus prendre seule en charge.

L'ensemble des acteurs de la société, tant du secteur public qu'issus du secteur privé, se sont ainsi engagés peu ou prou dans des formes nouvelles de partenariat, de coopération, voire de co-construction qui dessinent des schémas nouveaux.

Invitée à co-construire, la société civile se sent aujourd'hui investie d'une réelle légitimité sur le dire de l'intérêt général et le dispute de ce fait aux administrations comme aux politiques. L'expérimentation devient un devoir (au demeurant facilité par la puissance publique) et les réponses apportées sont le résultat d'une véritable exploration des possibilités d'articulations entre outils jusqu'ici grandement ignorants les uns des autres. Innover c'est rompre avec les habitudes, c'est modifier les approches, c'est décloisonner les regards et les pratiques. Nous avons tous expérimenté ces derniers temps interrogations et doutes sur la faisabilité (y compris opérationnelle et technique) de certains programmes ou montages et sur leur adéquation avec les règles du mécénat et de l'intérêt général telles que définies par le corpus juridique existant. Nous nous sommes tous interrogés sur la pertinence de certaines règles qui nous semblent obsolètes au regard des nouvelles ambitions ou entravantes pour apporter des réponses adéquates aux enjeux. Nous nous sommes également interrogés sur les latitudes et opportunités ouvertes par la loi sur l'ESS.

De surcroît confrontés entre autres à l'évolution de la société, à la crise des migrants, au réchauffement climatique, à la transformation du monde du travail et à sa place dans la société, les perceptions relatives aux urgences et au bien commun évoluent et créent des attentes nouvelles à l'égard de l'intérêt général qui s'accommodent mal du corpus juridique, fiscal et réglementaire façonné au long cours depuis des décennies.

Dans une période de profonde transformation des modes de production des missions d'intérêt général autant que des missions elles-mêmes, ce qu'il nous faut ce sont des repères suffisamment clairs et explicites pour que chacun puisse prendre sa part en confiance et contribuer à répondre aux besoins avec les marges propices à l'éclosion de propositions fécondes. Mais pour cela nous avons besoin de marqueurs suffisamment précis pour éviter une instrumentalisation des outils au bénéfice d'intérêts autres que ceux de l'intérêt général si nécessaires soient-ils, car tout ne relève pas de l'intérêt général. Cette double recherche oblige l'ensemble des parties prenantes à une conversation attentive, respectueuse et éclairée des besoins de la société : si nous sommes collectivement dépositaires et acteurs des missions d'intérêt général alors il nous faut vraiment élaborer ensemble les conditions de sa mise en œuvre. ■

¹ Dans « La proximité selon Raffarin », 2005

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL EN ACTION

« En quoi votre structure contribue-t-elle à l'intérêt général ? » C'est la question qui a été posée à l'ensemble des structures ayant répondu à notre questionnaire, avec l'idée d'appréhender le rapport qu'elles entretiennent avec ce principe.

Au regard de l'ensemble des réponses données, on constate que ce rapport passe essentiellement par la cause choisie et servie. Celle-ci doit être d'intérêt général, caractère qui semble évalué par les structures en fonction des besoins sociétaux à la fois urgents et émergents qu'elles identifient par elles-mêmes, avant même de se référer aux domaines déterminés par la définition fiscale de l'intérêt général (article 238bis CGI). Aussi les réponses s'attachent-elles à exposer les actions des structures, contributions concrètes de leur part d'intérêt général. En étudiant les thématiques défendues par les fondations et les fonds de dotation, on s'aperçoit que l'humain est au centre des préoccupations. Plus exactement, c'est le fait de « redonner sa place à l'Homme » qui importe et mobilise, les thèmes de la jeunesse, de l'insertion sociale et professionnelle et de l'éducation en tête.

Bien que les fondations et fonds de dotation s'accordent à faire de ces causes le principe moteur de l'intérêt général, on note toutefois une vraie diversité dans les approches. Leur contribution peut être abordée de façon quantitative (critères fiscaux et bilan chiffré), ce qui témoigne d'une volonté de rester au plus près de la définition fiscale, ou bien d'une manière essentiellement qualitative (description des impacts, voire de la vision), laissant plus de place à une interprétation personnalisée de la notion.

Présente dans la grande majorité des témoignages, la nécessité d'agir pour le plus grand nombre apparaît également comme un critère essentiel. Cette notion, spontanément indiquée dans les réponses, ne se réfère pas tant « au cercle restreint » des critères fiscaux qu'à une conception naturellement simplifiée de la notion, l'intérêt général étant compris comme l'intérêt du plus grand nombre.

Enfin, on note un dernier élément récurrent dans les réponses : le « faire avec ». L'impératif est de ne pas agir seul, ni d'être directement opérationnel, mais de passer par des structures (associations, institutions) qui sont plus facilement considérées d'intérêt général, du moins dans l'opinion publique. Un tiers des réponses énonce clairement le fait (31,5 %), en parallèle d'un champ lexical commun à l'ensemble des répondants : « aider », « contribuer », « soutenir », « accompagner », « encourager », « donner les moyens de ».

Les structures philanthropiques issues des entreprises considèrent donc aujourd'hui que contribuer à l'intérêt général, c'est faire des enjeux de société urgents leur objet social, en veillant à s'adresser à un large public et en s'associant avec des acteurs agissant sur les mêmes sujets, légitimes aux yeux de tous. On retrouve l'ensemble de ces éléments dans les interviews menées auprès des différentes déléguées générales de fondation. Ces entretiens vont toutefois plus loin dans la réflexion et évoquent l'importance de faire évoluer l'intérêt général au-delà de la seule acceptation fiscale. Les fondations ont ici un rôle particulier à jouer, celui de l'expérimentation et de l'innovation que ne peuvent pas toujours remplir les politiques publiques.

On constate par ailleurs que la réflexion autour de l'intérêt général en est aujourd'hui à un stade d'avis et d'opinions personnels, les entretiens soulignant bien la nécessité de faire évoluer la notion et son cadre fiscal, sans être encore à une étape de prise de position institutionnelle, les réponses au questionnaire n'évoquant pas encore ces enjeux d'évolution et d'expérimentation. ■

Base : 54 répondants

ECLAIRAGE



Jean-Paul Bailly

Président - Les entreprises pour la Cité

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL : DE LA PRATIQUE À L'IDÉAL...

L'Etat n'a plus le monopole de l'intérêt général depuis plusieurs années maintenant. Aujourd'hui, plus que jamais, la puissance publique n'est plus capable de prendre seule en charge les urgences sociales et nouveaux enjeux auxquels notre société est confrontée. Au point même d'encourager très directement d'autres acteurs à prendre en main cette mission. **Parmi eux, les entreprises, de part leurs investissements citoyens, contribuent grandement et comme jamais à ce défi collectif.** Face à ces changements profonds, un fossé s'est pourtant creusé entre le cadre réglementaire, fiscal et juridique de l'intérêt général et la conception de celles et ceux qui portent au quotidien ces missions en entreprise.

Du point de vue des entreprises mécènes et fondations d'entreprise, il paraît nécessaire de **faire évoluer la définition « théorique » actuelle de l'intérêt général au profit d'une vision actualisée**, moins floue, en phase avec les nouvelles pratiques. Je défends fermement l'idée selon laquelle aucune approche de l'intérêt général ne peut se faire sans avoir fait participer et écouter l'ensemble des parties prenantes en présence. Ce dialogue est primordial dans la construction d'une société de la confiance. L'entreprise, de plus en plus proactive dans la prise en charge de ces missions, est une partie-prenante à part entière. Et dans la réflexion actuelle qui accompagne l'évolution du concept d'intérêt général, ces éclairages n'ont d'autre vocation que d'apporter leur contribution à ce grand débat.

Les représentants d'entreprises qui se sont exprimés dans le cadre de cette étude convergent vers une approche à la fois pragmatique et philosophique qui consiste à considérer l'intérêt général comme une ouverture aux autres et qui porte l'idéal d'une action vouée au plus grand nombre. **Au bénéfice de tous et au profit de chacun, servir l'intérêt général, c'est ainsi s'engager dans une recherche de sens commun**, au sein d'une communauté d'intérêts partagés, dans une logique d'enrichissement mutuel et réciproque.

Admettre que l'action de l'entreprise bénéficie au plus grand nombre, c'est alors **accepter que l'entreprise, comme la société dans son ensemble, puisse à son tour tirer profit de son investissement citoyen.** C'est accepter qu'intérêt général et intérêt de l'entreprise ne soient plus dissociables.

Servir l'intérêt général, c'est aussi et surtout rester attentif et à l'écoute des nouveaux besoins sociaux et sociétaux, ainsi qu'à toutes les formes de fragilité qui menacent la prospérité de son écosystème. Et être un acteur d'intérêt général, bien au-delà des critères d'éligibilité, c'est prendre toutes ses responsabilités, dans la recherche de solutions efficaces, y compris à très court terme lorsque les urgences sociales se font pressantes.

Outre l'élargissement souhaitable des champs d'actions du mécénat, cette logique renforce dans l'esprit de nos entreprises **l'obligation de performance de l'action.** Pour y prétendre, de nouvelles formes de collaborations – dites de co-construction – et nouveaux modes d'expérimentation s'imposent. Que ces collaborations s'effectuent avec des acteurs reconnus comme d'intérêt général ou non importe peu. Qui peut en effet prétendre qu'une entreprise de l'économie sociale et solidaire par exemple ne vise pas l'intérêt général ? La vocation du bien commun réunit les mondes, rétablit le dialogue et dépasse les clivages. **Et l'ultime intérêt reste le bien commun.** Identifier collectivement les besoins prioritaires, expérimenter, s'associer pour co-construire et décupler les effets, innover, pérenniser, mesurer l'action et l'ajuster, la rendre accessible au plus grand nombre. Ces différentes étapes sont autant de maillons de la chaîne de création de valeur partagée. Elles contribuent globalement à l'intérêt de tous et de chacun. ■

REGARDS CROISÉS :

QUELLE EST VOTRE VISION DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ?



Nathalie Aulnette

Directrice de la Fondation APICIL

L'impératif est que les actions menées le soient au profit du plus grand nombre, et l'idéal est d'être en avance par rapport à la loi en innovant constamment, ainsi qu'en étant à l'écoute des besoins émergents et des sujets qui sont insuffisamment mis en valeur. Notre rôle ne me paraît par exemple pas de faire le réassort de pompes à morphines pour des structures de soin qui en manqueraient structurellement, mais de financer un projet qui n'existait pas auparavant comme nous avons pu le faire avec le pupillomètre, instrument qui mesure la douleur dans l'œil d'un patient. Expérimenter, innover, pérenniser et rendre accessible me paraissent servir au mieux l'intérêt général.

Nos deux conseils - administration et scientifique - constitués des cadres de l'entreprise et de bénévoles fidèles à la fondation apportent une caution scientifique, médicale et philosophique à notre action. Ils sont les garants de nos orientations et de nos décisions d'investissement. ■



Brigitte Audy

Déléguée générale de la Fondation Orange

A travers sa Fondation, le groupe Orange exprime sa volonté d'agir comme une entreprise citoyenne au bénéfice de populations en difficulté.

Notre démarche tente de redonner à tous les mêmes chances, et de favoriser l'intégration sociale et professionnelle des personnes. Pour ce faire, nous avons à cœur « de faire bouger les lignes » sur des questions majeures de société (exclusion, handicap, etc.).

La Fondation doit porter des valeurs de solidarité et traduire les déclarations d'intention en actions concrètes et mesurables.

L'intérêt général est probablement servi au mieux lorsque la Fondation expérimente de nouvelles solutions, travaille davantage en synergie avec ses partenaires pour anticiper les besoins émergents, et se fait l'aiguillon qui stimule l'innovation et la création de valeur sociale. En effet, en matière d'efficacité, l'union fait la force, et les besoins sont immenses. ■



Laure Kermen-Lecuir

Déléguée générale, Fondation Aéroports de Paris

L'intérêt général est une notion dont le contenu (bien que très imprécis pour ne pas dire flou !) doit évoluer avec les défis de la société. Dans sa définition classique au-delà de l'aspect purement juridique, il engage une activité par une association, fondation ou organisme à but non lucratif au profit du plus grand nombre dans des domaines tels que le sport, le social, la culture, etc., mais dans un contexte de baisse des dotations de l'Etat et de multiplication des besoins d'interventions dans notre société, l'effectivité de cette définition devient de plus en plus difficile.

De son côté, l'entreprise est confrontée aux mêmes questions que la société civile – risques liés aux radicalismes, transition écologique, besoins de salariés qualifiés, etc. – et contribue quotidiennement par son activité et celles de ses collaborateurs à faire évoluer ces questions, tout en façonnant l'espace et le tissu social autour d'elle. C'est pourquoi elle constitue en réalité un maillon essentiel de l'intérêt général. Elle y participe directement.

Par l'intermédiaire de sa fondation, l'entreprise a donc vocation à lancer une dynamique d'engagement des collaborateurs sur ses territoires d'ancrage, et à renouveler les modes de collaboration avec la force publique et les associations locales afin de co-construire un écosystème vertueux basé sur leurs complémentarités.

Clefs de la réussite de cette démarche, l'exigence de performance des programmes menés et l'innovation sociale sont essentielles pour lier développement économique d'une entreprise et d'un territoire, et ainsi tester la pertinence et l'efficacité d'actions d'intérêt général à but non lucratif. ■



Nathalie Dray

*Directrice de la communication
et de la RSE, The Walt Disney Company*

C'est le besoin sociétal qui définit le sens de l'action en faveur de l'intérêt général. En agissant dans cette droite ligne, on a la possibilité de participer à une recherche commune de sens bénéfique pour le plus grand nombre. Une fois ces besoins identifiés et croisés avec ceux de l'entreprise, cette démarche incite à agir en conséquence en mettant en œuvre toutes les compétences disponibles et à s'associer avec tous ceux qui possèdent des expertises complémentaires.

Dans notre cas, c'est la conscience de l'impact de nos contenus et produits sur les enfants et leurs familles qui engage notre responsabilité en tant que leader du divertissement. Nous mettons donc ce qui fait notre force - faire vivre des expériences de divertissement, stimuler les émotions, inspirer les imaginaires - à leur service et nous nous associons avec des structures d'intérêt général proches de ces préoccupations pour en décupler les effets. ■



Marianne Eshet

Déléguée générale de la Fondation SNCF

L'intérêt général est une notion centrale dans une entreprise publique comme SNCF, qui œuvre pour le plus grand nombre. Mais le monde change, les nouvelles technologies modifient nos relations à l'autre et au monde, les réseaux sociaux font monter simultanément les valeurs de partage et de singularité.

Personnellement, je conçois l'intérêt général comme une communauté d'intérêts, et au fond comme un intérêt mutuel, réciproque. Lorsqu'un salarié s'engage dans une action, il ne répond pas seulement aux besoins d'une association, il y trouve un bénéfice personnel : la reconnaissance, le sentiment d'accomplissement, la découverte de nouvelles façons de faire.

Il est urgent d'adapter la notion d'intérêt général à notre temps, en conservant sa philosophie première d'ouverture et d'attention à l'autre bien sûr, mais en y intégrant l'individu dans sa singularité propre. Car si l'intérêt général a pour but de bénéficier au plus grand nombre, il s'illustre par un engagement personnel dont il faut tenir compte pour favoriser l'engagement général. ■



Dorothée Corbier

Déléguée Générale de la Fondation Bouygues Telecom

L'intérêt général est une notion ambivalente : elle peut être interprétée de façon personnelle et par conséquent faire l'objet d'une définition aussi variée que ceux qui l'expriment, ou bien être prise au pied de la lettre, dans sa définition juridique et fiscale. C'est cette seconde interprétation que nous choisissons de suivre le plus souvent, car elle constitue un premier filtre dans le choix des projets. Nous considérons qu'une action d'intérêt général doit avant tout contribuer à faire le bien, et si possible au profit du plus grand nombre. L'intérêt général dépasse l'individu et comprend une dimension de collectivité essentielle : il doit améliorer la vie de la cité comprise comme une dimension fondatrice du vivre ensemble.

Vis-à-vis d'une fondation d'entreprise qui se réclame d'une entreprise avec des intérêts particuliers, il est cependant parfois compliqué de parler stricto sensu d'intérêt général. Intérêt de l'entreprise et intérêt général sont pourtant à mon sens possibles à concilier, mais réclament des profils ayant à la fois un pied dans le secteur non lucratif et l'autre dans le monde de l'entreprise, afin d'en comprendre les enjeux respectifs. ■

DISCUSSION : VERS UNE CONVERGENCE DES PERFORMANCES FINANCIERES ET SOCIALES ?



Philippe-Henri Dutheil

EY Société d'Avocats, Avocat Associé
Responsable national du secteur ESS,
membre du Haut Conseil à la Vie Associative

SOCIAL IMPACT BONDS : TENIR COMPTE DE L'APPROCHE FRANÇAISE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Le contrat à impact social (CIS) est assurément une véritable opportunité pour l'ensemble de l'économie sociale et solidaire, y compris pour les fondations d'entreprise et fonds de dotation.

Ils pourront demain se positionner dans le dispositif, soit dans le rôle de la structure privée financeur – ce qui supposera une réelle capacité financière dont on peut raisonnablement penser que seules les plus importantes en auront la possibilité – soit plus vraisemblablement comme l'opérateur non lucratif chargé de la mise en œuvre opérationnelle du projet.

Pour autant, nous devons impérativement adapter ce modèle non seulement aux spécificités françaises mais, bien au-delà, à la vision politique que nous voulons donner à ce nouveau mode de financement de l'intérêt général.

C'est dans cet esprit d'ailleurs que l'avis rendu par le HCVA, auquel j'appartiens, s'inscrit totalement (avis du 2 mars 2016).

Il conviendra, au-delà d'une stricte et simple transposition du modèle anglo-saxon des « Social impact bonds » (SIB), d'adapter ce système en lui donnant un contenu particulier.

Il faut relever avec satisfaction que le premier appel à projets lancé par le gouvernement a, très opportunément, délimité le champ de l'expérimentation, pour coller au plus près de l'intérêt général.

Mais au-delà de cet aspect, il conviendra notamment à la puissance publique d'être beaucoup plus audacieuse et exigeante.

En effet, un des écueils qu'il faudra impérativement éviter, sans quoi ce développement connaîtra de nombreux détracteurs, réside d'une part, dans la nature des indicateurs retenus pour évaluer l'atteinte ou pas des objectifs et d'autre part, dans la procédure d'évaluation elle-même.

Sur les indicateurs, force est de constater une approche, dans les exemples pris dans les pays anglo-saxons, relativement favorable à l'investisseur privé lucratif.

Il conviendra de fixer des objectifs ambitieux et d'éviter la dérive constatée dans les réalisations que l'on peut étudier à l'étranger.

L'exemple le plus frappant est celui mené dans le cadre de l'accompagnement à la politique pénitentiaire d'une prison au Royaume-Uni. Le critère retenu fût celui de la non-récidive de primo-délinquant, alors que nous savons que l'objectif le plus important qui détermine la non-récidive est celui de l'insertion ou la réinsertion des prisonniers une fois libérés. Il

est reconnu que ce dernier objectif est beaucoup plus difficile à atteindre, plus compliqué à évaluer et sa mise en œuvre beaucoup plus coûteuse.

On ne peut dès lors qu'espérer que la puissance publique qui mettra en œuvre demain les CIS ne joue pas la facilité et puisse résister, dans le

seul objectif de l'intérêt général, à la tendance naturelle et logique de l'opérateur privé à aller vers des objectifs facilement atteignables, ou à tout le moins, plus quantitatifs que qualitatifs.

Enfin, l'évaluation *ex-ante* ou *a posteriori* est la clé de la réussite du projet.

Notre firme, notamment au Royaume-Uni ou en Australie, a accompagné de très nombreux SIB dans le cadre soit de la définition des indicateurs, soit de l'évaluation *a posteriori* de l'atteinte ou non des objectifs.

L'expertise acquise nous a démontré qu'il faudra identifier des experts de ces questions, former les parties prenantes aux enjeux de l'évaluation. Tout cela aura un coût et nécessitera d'être anticipé. On peut légitimement s'interroger sur l'intégration de cet aspect primordial dans les premières expérimentations qui ont été lancées.

Alors, oui sans réserve au développement des « SIB à la française », dès lors que nos CIS tiendront compte, tant dans leur élaboration que dans leur mise en œuvre, de nos spécificités nationales, notre approche de l'intérêt général ainsi que des conditions d'expertise requises de toutes les parties prenantes. ■

« Nous devons
impérativement adapter
ce modèle aux spécificités
françaises. »



Anne Ramonda

EY et Associés, Directrice Associée
Commissaire aux Comptes
Secteur ESS

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL, ET SI C'ÉTAIT L'AFFAIRE DE TOUS ? QUAND PERFORMANCE FINANCIÈRE ET PERFORMANCE SOCIALE CONVERGENT AU BÉNÉFICE DU BIEN COMMUN GRÂCE À UN OUTIL DE FINANCEMENT INNOVANT : LE CONTRAT D'IMPACT SOCIAL

Face aux enjeux sociétaux majeurs auxquels nous sommes confrontés, conscients désormais que nos ressources sont finies et que les modèles pratiqués ont trouvé leurs limites en creusant les inégalités, en accélérant le réchauffement climatique et en épuisant les ressources naturelles de la planète, il nous faut emprunter de nouveaux chemins pour construire le monde de demain. A l'écart de schémas de pensée clivants, il nous faut expérimenter de nouvelles façons de faire, favorisant la coopération entre acteurs et la détermination d'objectifs communs sur le moyen-long terme : **faire converger les intérêts au service du bien commun.**

Aussi, unir les forces des acteurs d'un écosystème, qu'ils soient publics, privés, lucratifs ou non lucratifs relève désormais d'une nécessité. C'est la logique sur laquelle repose le **contrat d'impact social**.

Expérimenté avec succès au Royaume Uni, aux Etats Unis et plus récemment en Europe, le contrat d'impact social (CIS ou *social impact bonds*) est sur le point de voir le jour en France depuis que les premiers projets ont été sélectionnés dans le cadre de l'appel à projets lancé en mars 2016 par Martine Pinville, secrétaire d'Etat chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire. Ce contrat tripartite signé entre un acteur public, un investisseur privé et un opérateur social permet au premier (l'Etat, la collectivité...) de ne financer une action à finalité sociale qu'à partir du moment où son efficacité a été démontrée. En amont, l'investissement est réalisé par des financeurs privés qui ne seront remboursés de leur mise de fonds et rémunérés par l'acteur public que si les objectifs sociaux prédéfinis sont atteints par l'organisation qui met en œuvre le programme, et génèrent des ressources financières ou des économies suffisantes pour permettre à l'acteur public de refinancer le programme et de rémunérer la prise de risque de l'investisseur.

Cet outil de financement innovant repose ainsi sur trois piliers fondamentaux :

- **une territorialisation** forte des solutions et contributions apportées ;

« Unir les forces des acteurs,
publics ou privés,
est une nécessité. »

- la **convergence d'objectifs** d'utilité sociale et de performance économique, deux notions que l'on a historiquement opposées ! Une belle illustration de rupture avec la pensée clivante...
- **l'évaluation du programme et la mesure de son impact social** sur la base d'objectifs et d'indicateurs pertinents et co-construits entre les acteurs : l'évaluation tient une place centrale dans le dispositif et doit être menée *ex-ante*, dès l'amont de l'élaboration du contrat à impact social et *ex-post* par un évaluateur indépendant.

Dans ce contexte, les fondations d'entreprise ou les fonds de dotation d'entreprise, dans leur élan de « recentrage géographique » que ce

nouveau Panorama EY-IMS souligne, peuvent jouer un rôle tout à fait important :

- **en tant qu'acteurs territoriaux** pour analyser les besoins, identifier des solutions qui marchent et « rapprocher les mondes » publics et privés dans un objectif d'efficacité, tant dans les programmes sociaux mis en œuvre, que dans l'utilisation des ressources financières ;
- **en tant que financeurs**, les fondations d'entreprise et les fonds de dotation, pourraient être plus enclins à prendre le risque de financer un programme social innovant, avec la probabilité d'échec que cela entraîne, parce que le soutien d'actions sociales s'inscrit dans leur objet statutaire. Garants de l'intérêt général, ils ou elles pourraient permettre des effets de leviers auprès d'autres investisseurs afin de démultiplier les effets d'un programme social donné, et, en cas de réussite, réemployer les fonds et la rémunération qui en découle dans d'autres projets porteur d'innovation sociale... Un mécanisme séduisant dans un monde aux ressources contraintes ;
- **en tant qu'opérateurs**, dès lors que la fondation ou le fonds de dotation intervient dans la mise en œuvre de programmes sociaux faisant l'objet du CIS.

Avec le contrat à impact social, si les réglementations encouragent la contribution d'une large diversité de financeurs privés parmi lesquels les fonds de dotation et les fondations, et que l'évaluation est réalisée par un acteur compétent, indépendant et garant de l'alignement des politiques publiques et des programmes sociaux innovants menés, alors ces derniers pourraient bien trouver l'une des clés pour leur changement d'échelle. ■

REMERCIEMENTS

Nous tenons à particulièrement remercier les personnes qui se sont prêtées au jeu des interviews et ont accepté de nous livrer leurs points de vue et analyses sur leurs actions quotidiennes ainsi que leur vision de l'intérêt général :

- Brigitte Audy, Déléguée générale de la Fondation Orange
- Nathalie Aulnette, Directrice de la Fondation APICIL
- Jean-Paul Bailly, Président du réseau Les entreprises pour la Cité - Président d'Honneur du Groupe La Poste
- Dorothée Corbier, Déléguée générale de la Fondation Bouygues Telecom
- Nathalie Dray, Directrice de la communication et de la RSE, The Walt Disney Company
- Béatrice de Durfort, Déléguée générale du Centre français des fonds et fondations
- Marianne Eshet, Déléguée générale de la Fondation SNCF
- Clara Gaymard, Administratrice - Les entreprises pour la Cité ; Co-fondatrice RAISE France
- Laure Kermen-Lecuir, Déléguée générale de la Fondation Aéroport de Paris
- Hélène Ziegelbaum, Déléguée générale de la Fondation Kronenbourg

Nos remerciements vont également à tous les participants à l'enquête.

- Fondation Air France
- Agir et réussir ensemble
- Fondation d'entreprise WFS
- Fondation EIFFAGE
- Fondation 29 Haussmann
- Fondation Accenture France
- Fondation APICIL
- Fondation Auchan pour la jeunesse
- Fondation Belem
- Fondation Bouygues Construction - Terre Plurielle
- Fondation Bouygues Telecom
- Fondation Casino
- Fondation Cassous
- Fondation CNP Assurances
- Fondation Crédit Agricole Solidarité et Développement
- Fondation Culture & Diversité
- Fondation Culturespaces
- Fondation de la Société de la Tour Eiffel
- Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE
- Fondation d'entreprise EY pour les métiers manuels
- Fondation d'entreprise Francis Bouygues
- Fondation d'entreprise Groupe EDF
- Fondation d'entreprise Groupe RATP
- Fondation d'entreprise Kering
- Fondation d'entreprise Linklaters
- Fondation d'entreprise Logirem
- Fondation du Crédit Agricole-Pays de France
- Fondation du Crédit Mutuel
- Fondation Free
- Fondation Groupe Adecco
- Fondation HSBC pour l'Education
- Fondation Innabiosanté
- Fondation Kronenbourg
- Fondation LCL
- Fondation Louis Bonduelle
- Fondation Macif
- Fondation ManpowerGroup
- Fondation Monoprix
- Fondation Musique et radio
- Fondation Petzl
- Fondation Saint-Gobain Initiatives
- Fondation Sanofi Espoir
- Fondation SNCF
- Fondation Somfy
- Fondation Stregio
- Fondation Total
- Fonds Caisse d'Epargne Normandie pour l'initiative solidaire
- Fonds de dotation Transatlantique
- Fonds Groupe SEB
- Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation
- L'Envol, le campus de La Banque Postale
- Mouvement des Entreprises pour une Solidarité Alimentaire (MESA)
- OL Fondation



COMITÉ DE RÉDACTION

Les entreprises pour la Cité

Jean-Paul Bailly
Clara Gaymard
Sylvain Reymond
Gwenaëlle Ginot
Sonia Plébat

EY

Philippe-Henri Dutheil
Anne Ramonda
Marie Brunagel
Aurélie Denonnin
Alain Guyard
Anne-Sophie Bluzat
Blandine Fourdrinier
Marion Mauvais

Création graphique

Studio graphique EY France - 1605SG765 - Crédits photos : EY - Fotolia - Freepik -
Les entreprises pour la Cité

© 2016 Ernst & Young et Associés

© Les Entreprises pour la Cité 2016

N° SCORE : 2016-044

PRESSE

Les entreprises pour la Cité

Sonia Plébat

EY

Amélie Fournier

CONTACTS

Les entreprises pour la Cité

Sylvain Reymond
Les entreprises pour la Cité
Responsable expertise mécénat &
partenariats solidaires
Tél. : +33 7 79 59 50 01
reymond@imsentreprenre.com

EY

Philippe-Henri Dutheil
Ernst & Young Société d'Avocats
Avocat associé
Responsable national du secteur Economie
Sociale et Solidaire
Tél. : +33 1 46 93 70 00
philippe-henri.dutheil@ey-avocats.com

EY

AUDIT | CONSEIL | FISCALITÉ & DROIT | TRANSACTIONS

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

Le secteur des Organismes Sans But Lucratif

Les Organismes Sans But Lucratif, de par leur implication dans tous les domaines de la vie sociale, font face à de nombreux changements générateurs de complexité. Ils se trouvent ainsi confrontés à de nouveaux défis et doivent, plus que jamais, concilier utilité sociale, performance et transparence.

Composées de spécialistes en audit, juridique, fiscalité et conseil, les équipes EY dédiées aux organismes sans but lucratif à travers le monde s'unissent pour vous aider à concrétiser vos projets.

Elles anticipent les tendances du secteur, identifient leurs impacts et vous apportent une vision prospective.

Notre exigence : contribuer à l'atteinte de vos objectifs et à l'amélioration de votre performance.

C'est en cela qu'EY fait la différence.

ey.com/fr

LES ENTREPRISES POUR LA CITÉ

RÉSEAU D'ENTREPRISES INVESTIES DANS L'INNOVATION SOCIALE

IMS-Entreprendre pour la Cité, créé en 1986, change de nom en 2016 pour devenir *Les entreprises pour la Cité*. Avec ce nouveau nom, le réseau, fort de ses 270 entreprises et 3,5 millions de salariés impactés, réaffirme le rôle des entreprises dans le changement social et la réduction des inégalités, dans leur intérêt comme dans celui de la Société.

Notre mission est de promouvoir l'innovation sociale auprès des entreprises, par la mise en réseau de celles-ci, l'identification de champs d'innovation sociale, le conseil et l'accompagnement de ses membres dans leurs politiques d'innovation sociale. Le réseau Les entreprises pour la Cité a développé une expertise sur 4 domaines de compétences en particulier : **le soutien à l'égalité des chances dans l'éducation, l'accès à l'emploi, la promotion de la diversité, les partenariats de solidarité et de mécénat.**

Pour agir au plus près des territoires, le réseau *Les entreprises pour la Cité*, dont le siège est à Paris, est présent sur 6 régions en France : Alsace, Ile-de-France, Ouest-Atlantique, PACA, Rhône-Alpes et Sud-Ouest.

Mécénat et Partenariats de Solidarité

Les entreprises pour la Cité organise la réflexion collective de ses entreprises membres autour des grandes avancées qui font et feront le mécénat et les partenariats d'avenir.

Nos équipes les accompagnent à chaque étape de leurs politiques « mécénat et partenariats solidaires », toujours dans une logique de performance et d'innovation : de la conception de politiques de mécénat performantes à la mise en œuvre de dispositifs innovants, en passant par la mesure d'impact et la valorisation de ces actions.

lesentreprisespourelacite.com

Avec la contribution du
Centre Français des Fonds et Fondations

