

Panorama Ernst & Young des fondations d'entreprise Edition 2008



5 ans après la loi Aillagon,
un satisfecit général et
l'émergence de bonnes pratiques

En collaboration avec

 **ERNST & YOUNG**
La Qualité par principe™


Centre Français
des Fondations

Editorial

Dans ses trois premières éditions, notre Panorama témoignait de l'engouement croissant des entreprises pour la fondation d'entreprise, structurant leur engagement sociétal et les installant durablement dans un nouveau mode de relation avec leur environnement.

Sommaire

04 Les enseignements majeurs

06 Chiffres clés et tendances en 2007

14 Un cadre d'action structuré et évolutif

18 Les fondations au service de la stratégie d'entreprise

26 Cinq bonnes pratiques se dégagent

Cinq ans après l'entrée en vigueur de la loi Aillagon du 1^{er} août 2003, période coïncidant avec la durée d'un programme d'action pluriannuel (PAP), cette édition 2008 est tout naturellement consacrée à la question du premier bilan :

- Quelle perception les fondations d'entreprise ont-elles de leur action ?
- Considèrent-elles avoir réalisé les objectifs qu'elles s'étaient initialement fixées ?
- Quels outils et quels processus ont-elles mis en place pour évaluer leur performance ?

Annonçons-le tout de suite : 96% des fondations répondantes estiment que l'impact de la fondation d'entreprise sur l'entreprise fondatrice est positif, voire significatif pour la majorité d'entre elles.

Au-delà de ce satisfecit, les résultats du Panorama Ernst & Young des fondations d'entreprise montrent le professionnalisme qui caractérise la structuration à la fois du projet de création et du fonctionnement de la fondation d'entreprise. Structure adossée à une ou plusieurs entreprises fondatrices, la fondation d'entreprise fait preuve de la souplesse nécessaire pour faire évoluer son objet et ses modes d'action tout en restant alignée avec ses grands objectifs.

Néanmoins, l'examen attentif des résultats nous a amené à distinguer cinq bonnes pratiques qui, lorsqu'elles sont mises en œuvre, accroissent l'impact de la fondation d'entreprise sur l'entreprise fondatrice ou permettent a minima de réduire les écueils de fonctionnement.

Les principales difficultés rencontrées, qu'il s'agisse de la mobilisation des salariés, de la communication sur la fondation ou de l'évaluation de son impact, font l'objet ici de témoignages et de paroles d'experts.

Enfin, ce Panorama fait apparaître de nouvelles tendances : l'augmentation du nombre de fondations "inter-entreprises" (fondations d'entreprise comptant plusieurs entreprises fondatrices) et la généralisation des projets soutenus par plusieurs fondations par exemple.

Cette année encore, nous tenons à remercier tous les dirigeants de fondations d'entreprise qui, par le temps qu'ils ont consacré à nous répondre, ont ainsi contribué à dégager ces nouveaux enseignements.

Philippe-Henri Dutheil

Avocat,
Associé
Ernst & Young Société d'Avocats
Responsable national du secteur
non marchand

Philippe Boutot

Consultant,
Directeur de mission senior
Ernst & Young Département OSBL
Responsable national du secteur
des fondations d'entreprise

Préambule

Béatrice de Durfort

Déléguée générale

Centre Français des Fondations

Tout navigateur le sait : le seul intérêt de faire un point, c'est d'établir le cap à tenir ! Nul n'y songerait au port. Cinq ans après le train de mesures engagé par Jean-Pierre Raffarin, Premier Ministre, les fondations se trouvent désormais en pleine mer. Jouissant d'une météo favorable, la flottille des fondations d'entreprise s'accroît en nombre, se diversifie en taille, modalité de mise en œuvre et configuration, elle s'aguerrit et s'enhardit aussi à multiplier les parcours... Les armateurs deviennent plus ambitieux, plus innovants aussi. Les entreprises entrent désormais activement dans la vie des fondations quels que soient leurs statuts, ces trois dernières années elles ont contribué à la création de près d'une fondation sur deux.

L'étude menée par Ernst & Young nous permet de prendre de précieux amers pour comprendre l'évolution sur cinq ans de la place des fondations d'entreprise au sein du projet stratégique de l'entreprise. On y discerne combien la fondation répond à des besoins multiples et transversaux de l'entreprise et fait l'objet d'une appropriation croissante de certains départements : ressources humaines, communication interne, communication externe, marketing...

Tout concourt à évoquer une réelle situation d'émulation positive au sein des entreprises en faveur des fondations. Le maniement de l'outil conduit désormais les entreprises à des innovations qui méritent la plus vive attention : fondations inter-entreprises, fondations beaucoup plus richement dotées, exploration de secteurs jusqu'à présent délaissés tel l'environnement...

Le témoignage est convaincant et met en lumière une entreprise qui bénéficie de l'épanouissement de sa fondation.

Dans le même temps cette étude aiguise l'appétit et conduit à l'envie d'en savoir

davantage sur l'impact réel des fondations d'entreprise sur les domaines d'intérêt général qu'elle entend soutenir, sur leur contribution à l'émergence de solutions innovantes en faveur des grandes causes abordées, sur leur capacité de lobbying en faveur de l'intérêt général, de soutien aux réseaux associatifs opérationnels dans le secteur de la fondation, etc. Les enseignements de ce bilan par les fondations d'entreprises, encore assez peu démarqué du bilan des entreprises sur leurs fondations, devra à terme être complété et enrichi par une analyse du bilan dressé par les bénéficiaires et l'ensemble des parties prenantes des fondations d'entreprise. Ces recherches que le Centre Français des Fondations appelle de ses vœux et serait heureux de mener conjointement avec des fondations d'entreprise, permettraient de cerner mieux encore l'extraordinaire spécificité des fondations d'entreprise. La fondation d'entreprise ne serait-elle pas le lieu où peut s'inventer une prise en charge en bien commun des grands enjeux de nos sociétés, dans une résolution dynamique des tensions toujours vives entre intérêts privés et intérêt général ?

Il est essentiel à l'ensemble du secteur des fondations que l'on étudie et évalue les fondations d'entreprise, qu'on en comprenne au mieux les richesses, capacités et difficultés. En effet, après avoir été bouturé et travaillé à façon sur la tige maîtresse des fondations reconnues d'utilité publique, le modèle des fondations d'entreprise devient à son tour le rameau fondateur de la "fondation partenariale". Ce nouveau type juridique de fondation, instauré par la loi Pécresse sur la responsabilité des Universités, prend explicitement modèle sur les fondations d'entreprise : il nous faut donc apprendre du modèle... non seulement dans son intérêt mais aussi dans celui de ses avatars.

Les enseignements majeurs

96% Un **satisfecit** sur la fondation d'entreprise au service de la stratégie de l'entreprise fondatrice : son impact sur l'entreprise fondatrice est positif pour **96% des répondants et même significatif pour 54% d'entre eux.**

Guidées par la satisfaction de l'intérêt général, les fondations d'entreprise permettent en effet à l'entreprise fondatrice de développer une nouvelle relation, plus qualitative, avec son environnement, de structurer et de rendre plus visible sa politique de mécénat mais aussi de faire évoluer sa culture.

2/3 La création d'une fondation d'entreprise, **un projet à fort enjeu** pour l'entreprise fondatrice et à ce titre structuré et assis sur un programme planifié et chiffré dans **près de 2/3 des cas.**

Les résultats du Panorama montrent une forte opposition entre les 14% de porteurs de projet qui réalisent un plan stratégique et les 7% qui ne structurent ni formalisent leur projet.

40% Le déficit de **ressources humaines dédiées** en cause dans la réalisation partielle des objectifs pour **40% des fondations d'entreprise interrogées.**

La taille de la fondation d'entreprise ou de l'entreprise fondatrice n'apparaît pas discriminante.

Méthodologie

Cette année encore nous avons choisi une double approche :

- L'analyse des données relatives à la création de fondations d'entreprise publiées au Journal Officiel des associations pour l'année 2007. Cette approche nous permet de dresser, depuis la loi Aillagon, une cartographie très précise du mouvement des fondations d'entreprise.
- L'analyse des questionnaires auto administrés que nous ont adressé les fondations d'entreprise ayant accepté de participer au Panorama. Cette édition ayant pour objet de dresser un premier bilan des fondations d'entreprise, nous avons interrogé celles créées avant le 1^{er} janvier 2005.

Le questionnaire a ainsi été adressé aux 99 fondations d'entreprise en activité avant 2005. Près de la moitié d'entre elles, 45 précisément, nous ont retourné leur questionnaire, constituant ainsi un échantillon de répondants particulièrement significatif.

En effet, celui-ci apparaît extrêmement représentatif de la population cible, en matière de localisation, de taille, de montant du PAP et de domaine d'activité.

Nota :

Graphiques et tableaux : © 2008 Ernst & Young
(source : Panorama Ernst & Young des fondations d'entreprise)

1/3 Des difficultés rencontrées par plus d'1/3 des fondations d'entreprise pour **mobiliser les salariés** de l'entreprise fondatrice, **communiquer sur la fondation d'entreprise** ou **mesurer les impacts de ses actions**.

5 Cinq bonnes pratiques se dégagent du Panorama :

- **La réalisation d'un plan stratégique pour sécuriser la création de la fondation d'entreprise**, maximiser son impact et fédérer les fondateurs et partenaires autour d'une vision partagée du projet. Mais seules 14% des fondations d'entreprise interrogées s'appuient sur cette démarche.
- **Un pilotage des actions et du budget** pour prévenir deux types d'écueils :
 - des projets en nombre insuffisant ou non alignés avec l'objet ;
 - une surconsommation des ressources financières.La mise en place d'un système de pilotage semble bien ancrée dans les pratiques des fondations d'entreprise (69% de l'échantillon).
- **Un modèle d'organisation équilibré**, associant une structure salariée dédiée, autonome dans ses décisions opérationnelles, et un conseil d'administration composite assurant le pilotage stratégique.
- **Un calibrage des ressources humaines dédiées à la hauteur des besoins** de gestion opérationnelle, facteur clé de succès pour la réalisation des objectifs et plaidant en faveur d'une planification soignée du programme d'intervention.
- **La mise en place d'une charte**, favorisant, pour 14% des fondations d'entreprise concernées, la mobilisation des salariés et bénévoles autour de la fondation d'entreprise.



Les fondations d'entreprise



Chiffres clés et tendances en 2007*

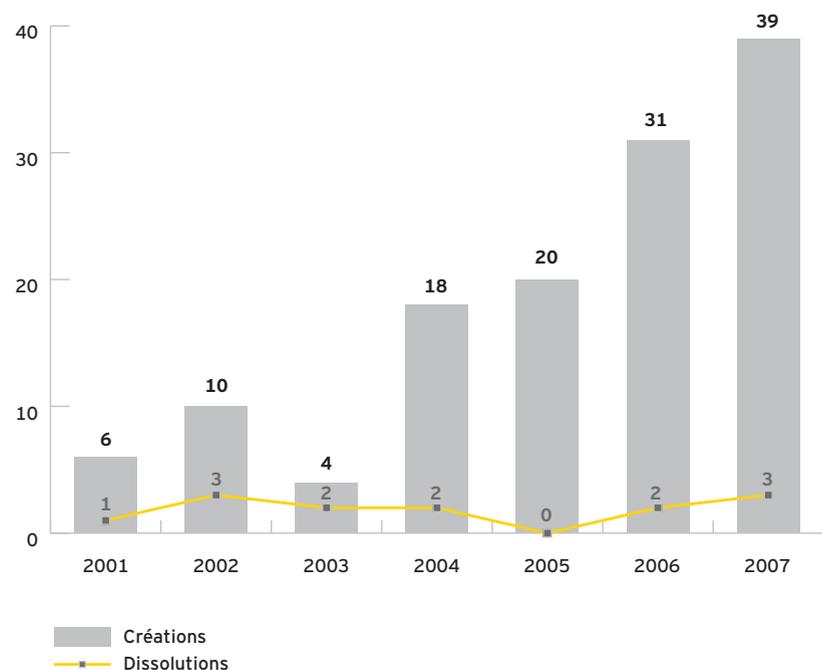
* Analyses issues des données publiées en 2007 au Journal Officiel des associations



Une nouvelle fondation d'entreprise tous les 9 jours

Avec 39 nouvelles fondations d'entreprise, l'année 2007 conforte l'envolée observée en 2006 en matière de création de fondations d'entreprise.

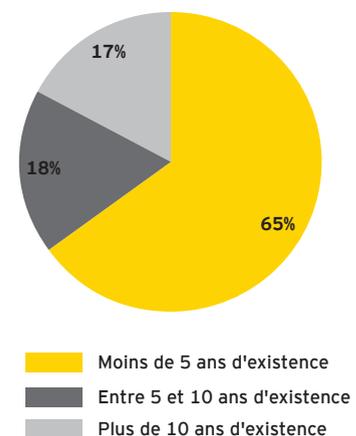
Evolution du nombre de créations et de dissolutions de fondations d'entreprise depuis 2001



Résultat de cette augmentation qui ne se dément pas depuis 2004, près des 2/3 des fondations existantes aujourd'hui ont moins de 5 ans, et parmi ces jeunes fondations, plus d'une sur trois date de 2007 !

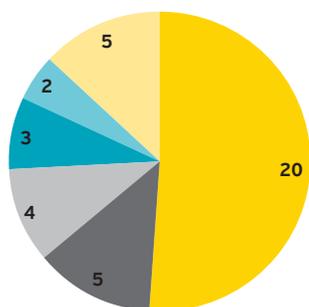
Tous les 9 jours, une nouvelle fondation d'entreprise est créée en France. Dans l'hypothèse d'une progression constante du nombre de créations, la France pourrait compter dès l'été 2008 quelque 200 fondations d'entreprise.

Photographie des 169 fondations d'entreprise existantes au 31 décembre 2007



Un potentiel encore significatif, notamment en régions

Localisation des fondations d'entreprise créées en 2007



On observe, comme les années précédentes, que la localisation des créations de fondations d'entreprise est circonscrite aux régions qui comptent une forte densité de sièges sociaux d'entreprise. Sans surprise donc, l'Ile-de-France - avec 20 nouvelles fondations - représente à elle seule plus de la moitié des créations de l'année, tandis que les régions Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur enregistrent à elles deux 9 créations.

On note par ailleurs l'émergence du phénomène dans les régions du grand Ouest : la Bretagne a accueilli sa première fondation d'entreprise tandis que les Pays de la Loire, qui n'avaient pas connu de créations depuis 2002, comptent 3 nouvelles fondations d'entreprise cette année.

Certaines régions, en revanche, ne comptent encore aucune fondation d'entreprise à ce jour : la Basse-Normandie, la Bourgogne, la Champagne et la Corse.

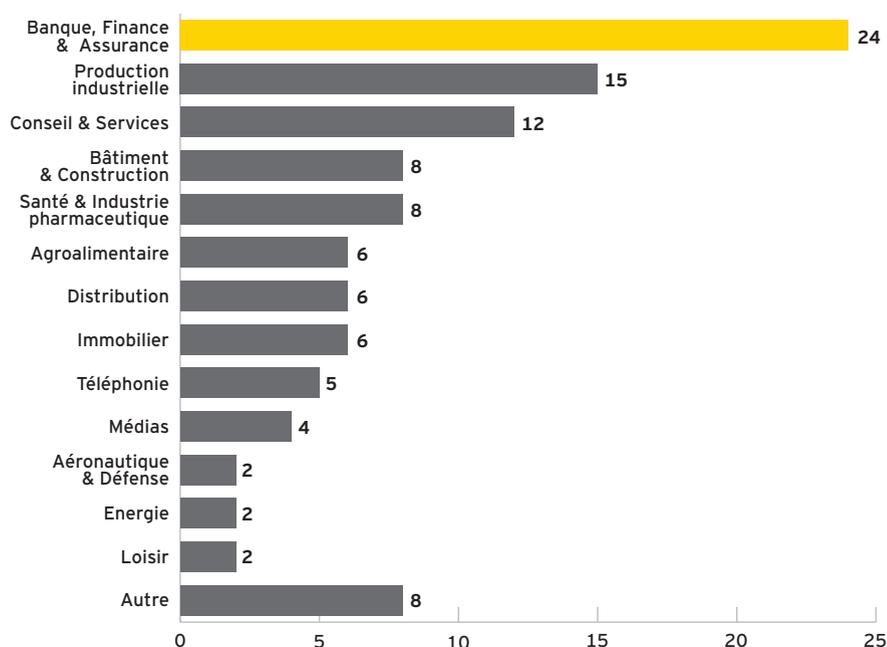
Si la concentration des fondations d'entreprise demeure logiquement importante dans les régions à forte densité

de sièges sociaux, le reste du territoire présente un potentiel de création très important, notamment grâce aux entreprises patrimoniales qui y sont implantées.

Les entreprises du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance sont les plus créatrices de fondations d'entreprise. En effet, depuis 2004, elles sont à l'origine de presque un quart (22%) des fondations d'entreprise créées. Si ce secteur est en tête, d'autres secteurs se sont mis plus tardivement à suivre cette tendance : c'est notamment le cas des entreprises de services et de conseil qui ne comptaient aucune création en 2004 contre 5 en 2007.

Un nouveau phénomène apparaît cette année : l'entrée du secteur public dans le mouvement des fondations d'entreprise. En effet, en 2007, l'université Lyon I a créé sa fondation d'entreprise, par le biais de sa société de valorisation, et les Chambres de Commerce et d'Industrie du Maine-et-Loire sont à l'origine et pilotent la fondation d'entreprise Mécène et Loire pour la valorisation de ce territoire.

Secteur d'activité des entreprises fondatrices (en cumul de 2004 à 2007)

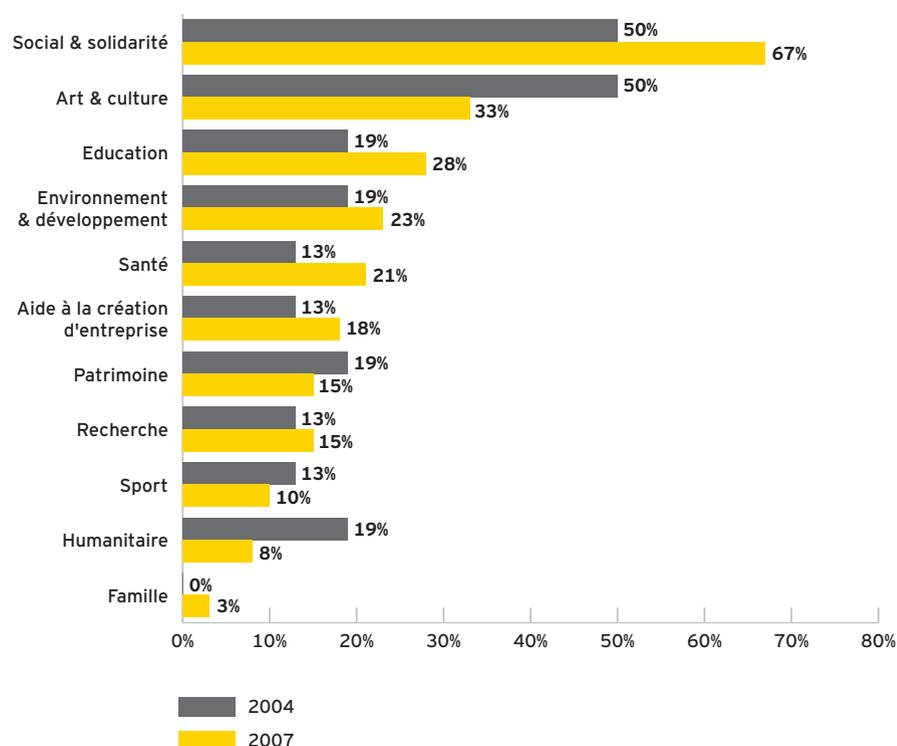




Une diversification des domaines d'action

Plus encore cette année que les années précédentes, les entreprises inscrivent leurs fondations dans le secteur du social et de la solidarité.

Domaines d'action des fondations d'entreprise créées en 2004 et 2007



Bien que concernant encore près de la moitié des nouvelles fondations d'entreprise, les domaines de l'art, de la culture et du patrimoine perdent du terrain.

80% des fondations d'entreprise, contre 63% en 2004, couvrent plusieurs domaines d'action, au profit notamment de l'éducation, de l'environnement et de la santé.

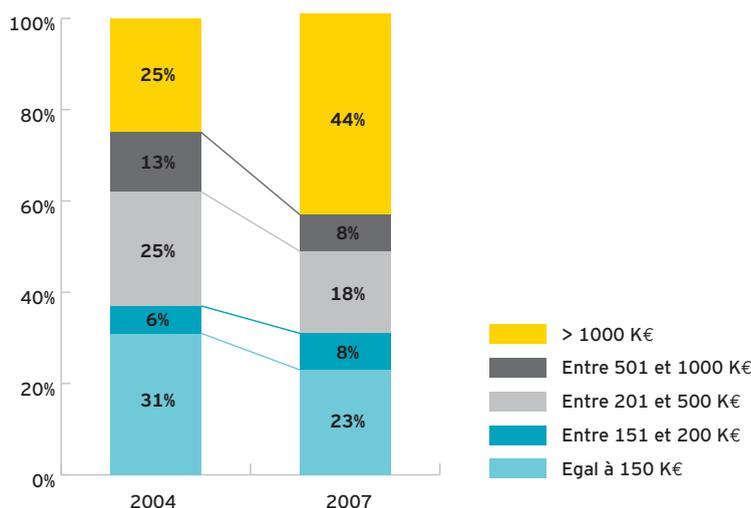
Des fondations d'entreprise mieux dotées financièrement dès leur création

L'année 2007 confirme la tendance initiée en 2006 : les entreprises investissent de plus en plus dans leur fondation d'entreprise.

Pour la première année, les entreprises fondatrices qui ont aligné leur investissement au niveau du PAP plancher de 150 K€ ne sont plus les plus nombreuses : elles représentent moins de 25% des entreprises, contre 44% qui ont investi au moins 1 million d'euros à la création. Ainsi, en 2007, plus des trois quarts des fondations d'entreprise ne se limitent pas au PAP minimal autorisé par la loi.

La taille des entreprises fondatrices n'apparaît pas discriminante, sous l'angle statistique néanmoins, puisque la même proportion de PME fondatrices s'est également engagée sur un PAP supérieur à 150 K€.

Montant du PAP des fondations d'entreprise créées en 2004 et 2007



Une présence croissante des PME fondatrices et des fondations "inter-entreprises"

De l'observation du portage des projets de fondations d'entreprise ressortent deux phénomènes nouveaux.

Tout d'abord, les PME, entendues ici comme les entreprises réalisant un chiffre d'affaires de moins de 250 millions d'euros, sont à l'origine d'un nombre croissant de fondations d'entreprise, plus de 40% en cumul depuis 2004. Il est intéressant de souligner que 12 fondations d'entreprise à ce jour ont été créées par une PME réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros, preuve s'il en est que cette structure est accessible aux entreprises de moindre taille.

Celles-ci peuvent créer seules leur fondation d'entreprise, mais aussi, et c'est le second enseignement de cette analyse, avec d'autres entreprises : 4 des 16 fondations d'entreprise créées en 2007

par des PME réunissent plusieurs membres fondateurs et ce phénomène concerne plus largement 10 des 39 nouvelles fondations d'entreprise, contre seulement 4 sur 31 l'année précédente !

Plus que les autres, ces entreprises co-fondatrices appartiennent au même secteur d'activité et dédient leur fondation d'entreprise à des domaines très proches de celui-ci. A titre d'illustration, la fondation d'entreprise Le Temps des Villes qui vise à améliorer la qualité de vie et l'animation des centres villes a été créée par Eiffage et Epolia, deux entreprises spécialisées dans les travaux publics. La fondation d'entreprise Batigère, créée par plusieurs organismes de logement social, agit pour

favoriser les liens sociaux.

Autre exemple, la fondation Genavie, créée par des entreprises du secteur de la santé, soutient la recherche menée sur les maladies cardiovasculaires et respiratoires.

Si la part des grandes entreprises fondatrices de plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires diminue, celles-ci n'en demeurent pas moins des acteurs incontournables par leur part relative (elles restent à l'origine d'un tiers des fondations d'entreprise) et par leurs investissements significatifs : les quatre nouvelles fondations d'entreprise dotées d'un PAP supérieur à cinq millions d'euros ont toutes été créées par des grands groupes.



Liste des fondations d'entreprise créées en 2007

Date de parution au J.O.*	Nom de la Fondation d'Entreprise	Localisation
Janvier 2007	Fondation d'entreprise Cité des Télécoms	Bretagne
	Fondation d'entreprise Genavie	Pays de la Loire
	Fondation d'entreprise Malongo	Provence-Alpes-Côte d'Azur
	Fondation d'entreprise Marc de Lacharrière Culture & Diversité	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise SPIE Batignolles	Ile-de-France
Février 2007	Fondation d'entreprise Crédit Agricole Alpes Provence	Provence-Alpes-Côte d'Azur
	Fondation d'entreprise France Télévisions	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise La Mauny	Martinique
	Fondation d'entreprise Société de la Tour Eiffel	Ile-de-France
Mars 2007	Fondation d'entreprise CODIP pour l'Enfance	Provence-Alpes-Côte d'Azur
	Fondation d'entreprise Fecamp Patrimoine	Haute-Normandie
	Fondation Groupe Seb	Rhône-Alpes
	Fondation d'entreprise Koné France	Provence-Alpes-Côte d'Azur
Avril 2007	Fondation d'entreprise Areva	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise Banque Populaire Provençale et Corse	Provence-Alpes-Côte d'Azur
	Fondation d'entreprise Delfingen	Franche Comté
	Fondation d'entreprise Le Temps des Villes	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise Optical Center	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise Océan Vital	Pays de la Loire
	Fondation d'entreprise Placoplâtre	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise L-A Finances	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise Lyon I	Rhône-Alpes
Mai 2007	Fondation d'entreprise Impact Santé	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise SAUR	Ile-de-France
Juin 2007	Fondation d'entreprise PriceWaterHouseCoopers France pour la Culture et la Solidarité	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise Silab-Jean Paufigue	Limousin
	Fondation d'entreprise TF1	Ile-de-France
Juillet 2007	Fondation d'entreprise AFP	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise Devoteam	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise EDF Diversiterre	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise Fortis France	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise France Terre	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise La Martiniquaise	Martinique
Août 2007	Fondation d'entreprise L'Oréal	Ile-de-France
	Fondation d'entreprise Mécène et Loire	Pays de la Loire
	Fondation d'entreprise Olympique Lyonnais	Rhône-Alpes
Septembre 2007	Fondation d'entreprise AC2I	Rhône-Alpes
	Fondation d'entreprise KPMG France	Ile-de-France
Novembre 2007	Fondation d'entreprise Batigère	Lorraine

* Les fondations d'entreprise sont répertoriées par date de publication au Journal Officiel des associations.



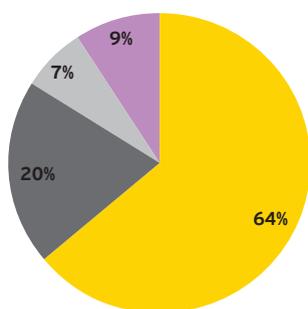
Les fondations d'entreprise

Un cadre d'action structuré et évolutif



Des projets de fondation d'entreprise généralement bien structurés dès la création...

Quel était le niveau de structuration et de formalisation du projet de fondation d'entreprise au moment de sa création ?



- Projet structuré (planifié et chiffré)
- Projet formalisé (mais ni planifié, ni chiffré)
- Projet ni planifié, ni formalisé
- Ne se prononce pas

Près de deux fondations d'entreprise sur trois se sont créées sur la base d'un projet structuré doté d'un programme planifié et chiffré. La majorité d'entre elles l'a formalisé, situant au final à 45% la part des fondateurs élaborant un vrai business plan, au même titre qu'une entreprise en création. 14% des répondants déclarent être allés plus loin encore dans l'effort de structuration et de formalisation à travers la réalisation d'un plan stratégique. Nous essaierons plus loin d'analyser leur évolution afin de savoir si ces fondations d'entreprise tirent aujourd'hui davantage de cette pratique.

D'autres fondateurs, une entreprise fondatrice sur cinq environ, ont formalisé leur projet mais sans le structurer

complètement (programme planifié ou chiffré seulement).

Enfin, 7% des fondations d'entreprise se sont créées sans projet véritablement structuré ou formalisé. Même si, passées leurs premières années d'existence, celles-ci auront structuré et pour certaines formalisé leur projet de développement, ce résultat apparaît en décalage avec la pratique observée et de nature à fragiliser le projet de création.

En définitive, les entreprises créent leur fondation d'entreprise autour d'un projet plus ou moins structuré et formalisé, puis, une fois celle-ci créée, deux tiers d'entre elles clarifient et font évoluer leur stratégie.



Parole d'expert

Edouard Fraignieu

Avocat,
Ernst & Young Société d'Avocats
Responsable du département
OSBL du Pôle Sud-Ouest

Choix de l'objet et du domaine d'action dans les statuts

Les entreprises françaises intègrent progressivement l'intérêt de la mise en place d'une fondation d'entreprise dans leur stratégie de développement. L'avantage fiscal, dopé dans le cadre de la loi Aillagon, ne constitue jamais la motivation essentielle des fondateurs. La fondation d'entreprise est en effet perçue avant tout comme un vecteur de communication de l'entreprise, tant interne (salariés et dirigeants) qu'externe (institutionnels, partenaires commerciaux, clients...).

Pour optimiser les conditions d'utilisation de ce vecteur, le choix de l'objet social et la définition du domaine d'action sont, pour le fondateur ou les cofondateurs, des éléments clés de la réussite du projet de mécénat.

Une véritable réflexion doit en effet être menée en interne sur ces aspects afin d'inscrire pleinement le projet de création de la fondation d'entreprise dans la stratégie de développement de ou des fondateurs.

Les enjeux de cette réflexion concernent avant tout la satisfaction de l'intérêt général, raison d'être de la fondation, qui doit œuvrer, rappelons-le, dans le domaine philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, ou culturel, ou bien concourir à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises (article 200 du Code Général des Impôts).

De l'opportunité du choix de l'objet et du domaine d'action opéré par le fondateur dépendent sa stratégie de communication et la valorisation de son image, de son identité, de sa réputation.

Quels que soient l'objet et le domaine d'action retenus, la fondation doit se garder de développer son action dans le prolongement direct de l'activité du fondateur et d'apparaître comme un "faux-nez" de l'entreprise fondatrice ;

la réglementation fiscale définit en effet de façon restrictive la notion d'intérêt général, et exclut du régime du mécénat d'entreprise les organismes ayant une activité lucrative ou dont la gestion n'est pas désintéressée, ainsi que ceux qui ne fonctionnent qu'au profit d'un cercle restreint de personnes.

Eu égard à ces enjeux, le projet de fondation doit être mûrement réfléchi, préalablement à la phase de création, afin de donner à celui-ci toute son envergure et toute la sécurité juridique que l'ensemble des parties prenantes est en droit d'en attendre.

... qui n'empêchent pas une évolution dans le temps de l'objet et des modes d'action

80% des fondations d'entreprise interrogées déclarent s'être dotées dès la création d'un objet précis et limité dans plus de la moitié des cas à un domaine d'action en particulier.

En dépit de leur vision claire en amont de la création, un tiers des répondants qualifierait aujourd'hui différemment l'objet de leur fondation d'entreprise et près des deux tiers déclarent avoir précisé depuis leur objet. Logiquement, cela concerne davantage les fondations d'entreprise initialement dotées d'un objet large et pour moitié des fondations d'entreprise créées avant 2003 et ayant prorogé leur PAP.

Le phénomène est similaire en ce qui concerne les modes d'action : alors qu'elles envisagent de se concentrer sur deux ou trois types d'actions au moment de leur création, la majorité des fondations d'entreprise, face à de nouvelles opportunités ou sollicitations, étendent au fil du temps leur périmètre d'action. Ainsi observe-t-on la forte propension des fondations d'entreprise, quelques années après leur création, à publier ou à participer à des événements (forums, colloques, conférences...), modes d'action qu'elles n'avaient pas envisagé initialement et qui contribuent à renforcer leur visibilité.

Généralement, elles se rejoignent sur des modes d'action habituels du mécénat : octroi de bourses ou de prix, soutien

financier à des projets, soutien logistique ou en compétences. Un nombre plus restreint d'entre elles proposent des actions plus spécifiques, soulignant une capacité de médiation notamment par la mise en réseau avec d'autres acteurs, ou affirmant leur appartenance à un domaine d'activité particulier (encouragement aux artistes contemporains ou promotion de musées pour le domaine culturel).

Les réponses spontanées apportées par certaines fondations d'entreprise permettent d'observer une tendance émergente, non quantifiée ici, d'une augmentation du nombre de collaborations avec d'autres structures (fondations ou associations) sur des sujets d'intérêt commun.

A group of people, mostly women, are captured in motion, dancing on a lush green lawn. They are wearing vibrant, colorful dresses in shades of blue, yellow, and purple. The image is slightly blurred, conveying a sense of energy and movement. The text "Les fondations d'entreprise" is overlaid in white on a white trapezoidal background in the upper right quadrant.

Les fondations d'entreprise



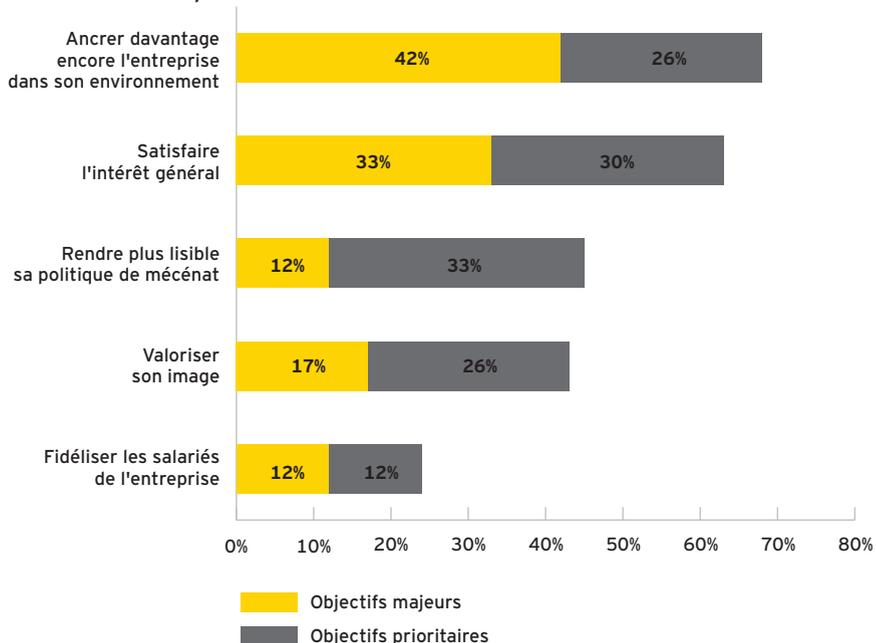
Les fondations au service de la stratégie d'entreprise



Une nouvelle relation, plus qualitative

Guidées par la satisfaction de l'intérêt général, les fondations d'entreprise inscrivent l'entreprise fondatrice dans une nouvelle relation, plus qualitative, avec son environnement.

Quels étaient les objectifs majeurs et prioritaires de l'entreprise fondatrice au moment de la création de la fondation d'entreprise ?



Ces résultats confortent ceux de l'édition 2006 de notre Panorama : si la satisfaction de l'intérêt général, "patrimoine génétique" des fondations d'entreprise, constitue une motivation prioritaire pour deux tiers des entreprises fondatrices, celles-ci, dans une plus large majorité encore, créent leur fondation d'entreprise pour développer une relation plus qualitative avec leur environnement (marché, partenaires, prescripteurs, institutionnel, grand public...). La volonté d'ancrer davantage l'entreprise dans son environnement est l'objectif majeur cité par le plus grand nombre des répondants (42%) et a pour finalité de faire progresser l'entreprise fondatrice en termes d'image ou de notoriété ou de marquer plus fortement encore sa différence par rapport à ses concurrents.

Il est à noter que le secteur banque & assurance, plus que les autres secteurs,

apparaît attaché à valoriser son image à travers une fondation d'entreprise, tandis que le secteur de la santé est plus particulièrement concerné par la satisfaction de l'intérêt général et par l'accroissement de sa notoriété au sein du grand public.

Les entreprises déjà engagées dans une politique active de mécénat créent leur fondation d'entreprise pour rendre plus lisible encore leur action citoyenne : environ 45% des fondations d'entreprise sont créées avec cette volonté affichée.

En revanche les motivations "internes" de l'entreprise concernent moins d'une entreprise fondatrice sur deux. A quelques exceptions près, il s'agit essentiellement de grands groupes, qui voient dans la fondation d'entreprise l'opportunité de faire évoluer la culture de l'entreprise ou de fidéliser leurs salariés.

Les fondations d'entreprise au rendez-vous des objectifs fixés

La matrice présentée ci-dessous montre une corrélation entre le niveau d'importance accordé à l'objectif et son niveau de réalisation. Une double interprétation est possible :

- il apparaît logique qu'une politique de mécénat, menée par le biais d'une fondation d'entreprise ou non, soit concentrée sur son objectif majeur et que les moyens et actions engagés assurent sa réalisation ;
- la nature des objectifs retenus explique également ce résultat : la réalisation des objectifs majeurs les plus souvent cités (meilleur ancrage de l'entreprise dans son environnement, satisfaction de l'intérêt général) ne peut être mesurée précisément et relève d'une perception subjective. En revanche, d'autres objectifs, situés un cran

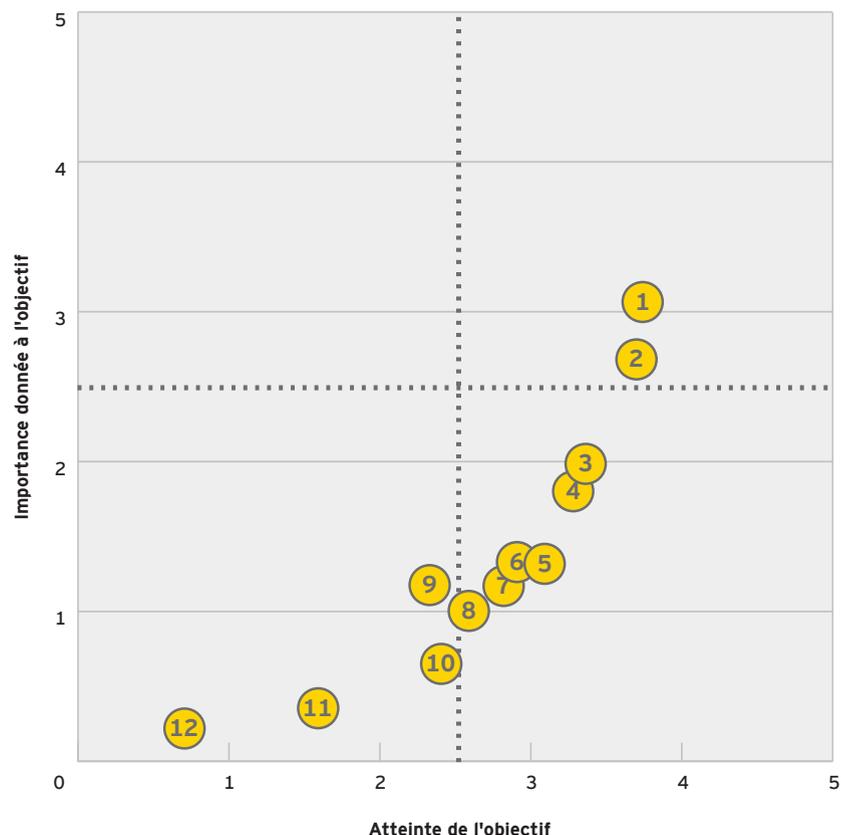
en-dessous en terme de priorité, peuvent être assortis d'indicateurs de résultat ou a minima d'un système de mesure, même peu élaboré : c'est le cas de la notoriété ou de la fidélisation des salariés.

Quoi qu'il en soit, le constat est positif : les dirigeants de fondations d'entreprise estiment que les objectifs majeurs et prioritaires qu'ils se sont fixés ont été atteints, voire tout à fait atteints pour deux tiers des répondants s'agissant de la valorisation de l'image ou de la différenciation par rapport à des concurrents.

Seul moins d'un répondant sur dix observe la non-réalisation des objectifs sur l'accroissement de la notoriété, la lisibilité de la politique de mécénat, l'évolution de la culture d'entreprise ou encore la fidélisation des salariés.

Quels étaient les objectifs prioritaires de l'entreprise fondatrice au moment de la création de la fondation d'entreprise ? Vous semble-t-elle avoir atteint ses objectifs ? (notes pondérées de 1 à 5)

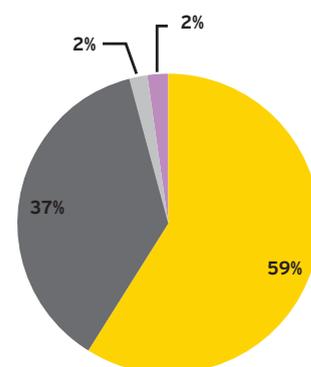
- 1 Ancrer davantage l'entreprise dans son environnement
- 2 Satisfaire l'intérêt général
- 3 Valoriser son image
- 4 Rendre plus lisible sa politique de mécénat
- 5 Faire évoluer la culture de l'entreprise
- 6 Accroître sa notoriété
- 7 Marquer encore plus la différence par rapport à ses concurrents
- 8 Répondre à ses engagements en matière de développement durable
- 9 Fidéliser les salariés de l'entreprise
- 10 Bénéficier d'un avantage fiscal
- 11 Accéder à des financements complémentaires au profit de sa politique de mécénat
- 12 Développer le chiffre d'affaires de l'entreprise fondatrice





Un impact positif sur l'entreprise fondatrice...

Quel est *in fine* l'impact de la fondation pour l'entreprise fondatrice ?



- Un impact positif significatif
- Un impact positif à la marge
- Aucun impact
- Ne se prononce pas



Parole d'expert

Didier Desert

Associé,
Ernst & Young
Responsable national
des activités Conseil OSBL

Rejoignant ce satisfecit, la quasi-totalité des répondants (96%) observe un impact positif de la fondation d'entreprise sur l'entreprise fondatrice. Plus de la moitié d'entre eux (59%) le qualifie de significatif. Plus enthousiastes encore que la moyenne, 7 entreprises du secteur banque & assurance sur 8 et les 5 entreprises du secteur de la santé observent un impact significatif.

La majorité des répondants déclarant un impact positif de leur fondation sur l'entreprise fondatrice s'appuie sur la perception subjective d'objectifs réalisés (implication des salariés dans les projets, amélioration de l'image de l'entreprise, "succès" des opérations menées, différenciation par rapport à la concurrence...). Seuls 15% d'entre eux déclarent se fonder sur l'évaluation plus objective d'un retour sur investissement.

Les verbatims des fondations répondantes soulignent la dualité des effets observés pour l'entreprise.

Tout d'abord un rayonnement accru de l'entreprise sur son environnement, ensuite un effet structurant en interne par la capacité de la fondation d'entreprise à faire adhérer les salariés à ses valeurs et rendre cohérente sa politique de mécénat.

De la nécessité d'une communication différenciée selon les publics

Interface d'un nouveau genre entre l'entreprise et son environnement, la fondation d'entreprise change les codes de la communication interne et externe.

En interne, la direction générale de l'entreprise fondatrice exigera un *reporting de gestion* (consommation budgétaire sur le fonctionnement et les actions) et une évaluation de l'impact de ses actions (retombées médias, nombre de cibles touchées, nombre de salariés mobilisés...), pour tendre sans forcément l'instrumenter vers une perception du retour sur investissement.

Les autres membres fondateurs auront également besoin de cette lecture, à travers un canal et des messages différenciés. La fondation d'entreprise fera œuvre de pédagogie et de conviction auprès du personnel pour lui faire partager sa vocation et ses actions. Si ses modes d'actions le prévoient, elle pourra aussi mobiliser les salariés de l'entreprise comme bénévoles et contribuer à resserrer plus encore le lien entre l'entreprise et son personnel. Afin d'éviter tout brouillage de communication et démultiplier sa "force de frappe", elle s'attachera à coopérer en bonne intelligence avec les autres services "communicants" de l'entreprise (communication,

ressources humaines, marketing...) en s'adaptant à leur logique particulière.

En externe, la fondation d'entreprise devra dans sa communication segmenter ses cibles : publics touchés par les actions et projets (par exemple chercheurs, professionnels, familles...), clientèles et prescripteurs traditionnels de l'entreprise, partenaires associés aux projets... Les premiers se prêtent davantage à une communication opérationnelle sur les projets et actions, les autres à une communication "corporate" mettant en perspective les actions par rapport à l'engagement sociétal de l'entreprise.



Témoignage

Robin Sappe

Délégué général
de la fondation d'entreprise CARI

... malgré les difficultés rencontrées

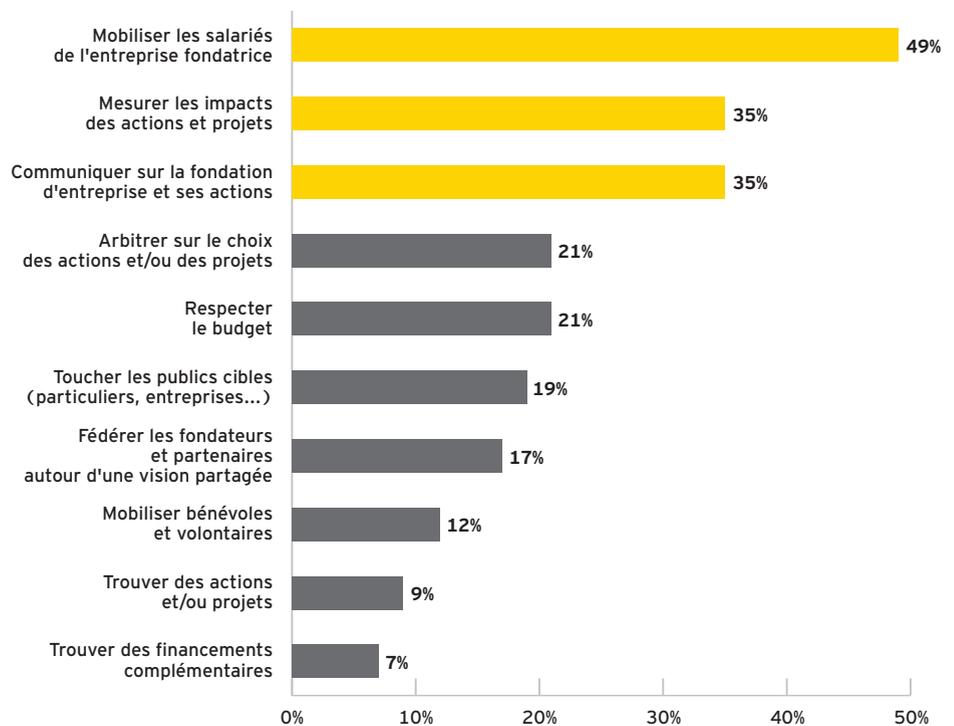
Zoom sur l'effectif salarié des fondations d'entreprise

42% des fondations d'entreprise de notre échantillon déclarent employer du personnel salarié.

L'effectif moyen s'établit à 1,7 salarié et seule une fondation d'entreprise de l'échantillon compte plus de 5 salariés. Quant au délégué général, à la tête de 80% des fondations de l'échantillon, il est salarié dans un cas sur deux.

Confirmant le résultat du Panorama 2006, le lien entre la fondation d'entreprise et l'entreprise fondatrice apparaît très fort : près des trois quarts des délégués généraux de fondation d'entreprise sont issus de l'entreprise fondatrice et, dans la majorité des cas, mis à disposition gracieusement. De la même façon, pour 75% des fondations comprenant du personnel salarié, l'entreprise fondatrice met à disposition de la fondation d'entreprise du personnel qui prend en charge l'administration générale, la gestion des actions et projets et, dans une moindre mesure, la comptabilité, les finances et la communication.

Quelles ont été les difficultés rencontrées depuis la création de la fondation d'entreprise ?



Lorsque nous avons créé la fondation d'entreprise CARI en 2005, la mobilisation des salariés a été inscrite au cœur même de sa stratégie. Il s'agissait tout d'abord de les solliciter pour participer à des actions collectives : nettoyage de sites naturels, course en faveur d'associations... et l'entreprise est ainsi devenue un relais de l'engagement citoyen de ses salariés. Nous avons mesuré, lors de l'évaluation annuelle, qu'en terme de cohésion interne nos équipes ont largement apprécié de pouvoir se rencontrer en dehors

de leur temps de travail autour d'opérations citoyennes. Ces actions nécessitent un travail important en matière de communication et de logistique mais les retombées très positives sont chaque fois au rendez-vous.

C'est également par une action mobilisant l'ensemble des salariés que la fondation CARI a été lancée en 2005 : une collecte de vêtements nationale au profit des Restos du Cœur. Au vu du succès obtenu, elle est devenue au sein de CARI un rendez-vous annuel sollicité par les collaborateurs et collaboratrices.

Enfin, le mécénat de compétences a également été employé à quelques reprises permettant à des salariés, durant leur temps de travail, de se positionner sur des missions qui les changeaient de leur quotidien et leur permettaient de découvrir d'autres modes de fonctionnement.

Le retour sur investissement est d'autant plus important que le travail sur l'ambiance dans une entreprise est un grand chantier et le mécénat prouve qu'il peut amplement y participer.

55% des fondations d'entreprise répondantes déclarent que leurs objectifs n'ont pas tout à fait été atteints et 40% d'entre elles expliquent cet état de fait par un **déficit de ressources humaines dédiées**.

Le déficit de ressources humaines dédiées peut apparaître paradoxal alors même que le PAP moyen des fondations d'entreprise ne cesse de croître, démontrant ainsi l'investissement croissant des entreprises dans leur fondation. Mais l'analyse des réponses révèle que cette première cause à la réalisation partielle des objectifs est indépendante de la taille de la fondation d'entreprise ou de son entreprise fondatrice.

Les autres raisons invoquées, qui concernent chacune une fondation d'entreprise sur dix, affectent directement les gains attendus en termes d'image ou de notoriété : brouillage d'image entre la fondation et l'entreprise fondatrice, rayonnement et nombre insuffisant d'actions et de projets.

Ces constats révèlent des difficultés que l'on peut classer en cinq catégories :

- **la difficulté à mobiliser les salariés de l'entreprise**, qu'une fondation d'entreprise sur deux relève ;
- **la difficulté à communiquer sur la fondation d'entreprise et ses actions**, rencontrée par plus d'une fondation d'entreprise sur trois, qui pourrait expliquer la première difficulté ;
- **l'incapacité à mesurer les impacts des actions** et projets de la fondation d'entreprise, qui concerne plus d'un tiers d'entre elles ;
- **un arbitrage délicat sur le choix des actions et projets**, observé par une fondation d'entreprise sur cinq, celles-là mêmes qui rencontrent des difficultés à fédérer les fondateurs et partenaires autour d'une vision partagée ;
- **un budget qui s'avère insuffisant** pour une fondation d'entreprise sur cinq, pour financer son fonctionnement et/ou des actions et projets aux coûts sous-estimés.

Il est à noter que si la difficulté à trouver des actions et projets d'une part, des financements complémentaires d'autre part, concerne une faible part des répondants (moins d'un sur dix), elle explique directement selon eux la réalisation partielle des objectifs.

A vibrant field of red poppies with green foliage and stems, set against a bright blue sky with scattered white clouds. The flowers are in various stages of bloom, with some fully open and others as buds. The overall scene is bright and natural.

Les fondations d'entreprise



Cinq bonnes pratiques se dégagent



1. Un plan stratégique structurant le projet de fondation d'entreprise

Seuls 14% des répondants déclarent avoir élaboré un plan stratégique, majoritairement des grands groupes habitués à structurer leur démarche d'investissement. Regrettant parfois eux aussi - mais plutôt moins que les autres - un déficit de ressources humaines dédiées, ils connaissent peu ou pas du tout de difficultés à générer et à choisir des projets ou encore à respecter le budget.

Par la nature même de l'exercice, les fondations d'entreprise dotées d'un plan stratégique ont toutes réussi à fédérer les fondateurs et partenaires autour d'une vision partagée et à leur faire respecter les prérogatives des différents organes de décision. Le témoignage d'un responsable de fondation d'entreprise est éclairant sur le bénéfice que celle-ci en a tiré : *"la création de la fondation sur la base d'un plan stratégique en lien direct avec l'entreprise a permis son efficacité immédiate et son appropriation par la direction générale et l'ensemble de l'entreprise"*.



Parole d'expert

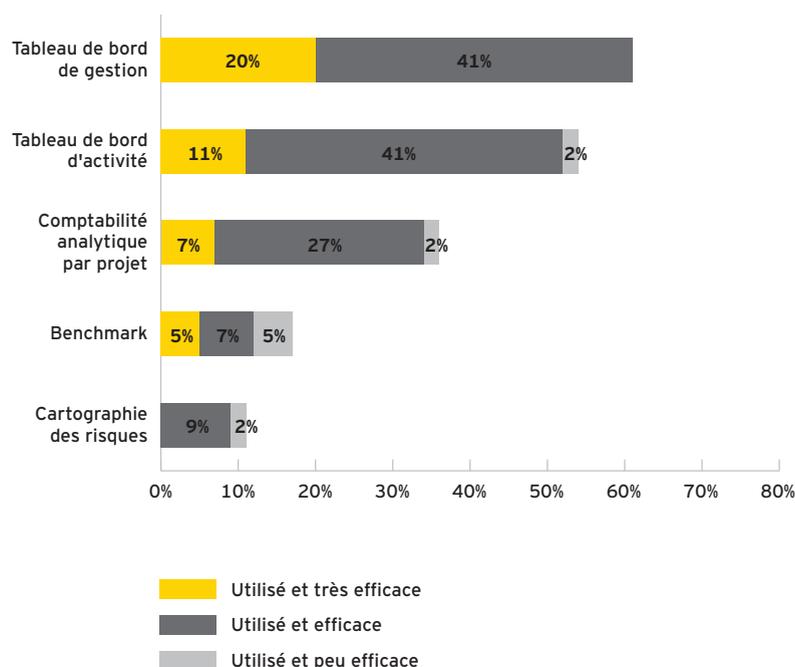
Philippe Boutot

Consultant,
 Directeur de mission Senior
 Ernst & Young
 Responsable national du secteur
 des fondations d'entreprise

2. Un pilotage des actions et du budget



Quels sont les indicateurs de suivi et/ou les outils de pilotage que vous utilisez et comment jugez-vous leur efficacité ?



La fondation d'entreprise, un projet d'entreprise en tant que tel

On le voit à travers chacune des éditions de notre Panorama, la fondation d'entreprise reste une décision stratégique de la direction générale, qui répond à des enjeux majeurs touchant l'identité et la culture même de l'entreprise et qui engage un investissement important.

A ce titre, le projet de création d'une fondation d'entreprise doit être mené avec le même professionnalisme et le même investissement qui caractériseraient la conduite d'un projet de création de filiale ou de rachat d'entreprise.

L'objet et les modes d'action de la fondation d'entreprise, outre les obligations légales auxquelles ils se soumettent, doivent être alignés avec la stratégie de l'entreprise et choisis par leur capacité à réaliser les objectifs fixés à

la fondation d'entreprise : toucher à travers un mode de relation original et qualitatif des cibles prioritaires, se distinguer d'initiatives sociétales de concurrents, faire évoluer la culture de l'entreprise...

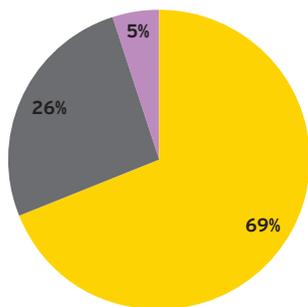
Le dimensionnement financier de la fondation d'entreprise dépend certes de la capacité de l'entreprise à mobiliser des fonds internes et auprès d'autres membres fondateurs éventuels mais aussi du potentiel d'actions et de projets susceptibles d'être menés dans le cadre de l'objet de la fondation d'entreprise. La réalité du "marché du mécénat" sur un créneau donné doit précéder l'évaluation des moyens à mobiliser.

Enfin, et ce Panorama 2008 apporte un certain nombre de repères, la définition de la

gouvernance (organes et processus de décision) et de l'organisation des ressources humaines est déterminante pour le fonctionnement fluide et efficace de la future fondation d'entreprise. Un certain nombre de fondations sont aujourd'hui en incapacité à générer des projets faute de ressources dédiées ou perdent le lien privilégié avec l'entreprise fondatrice en raison d'un *reporting* non adapté ou d'un soutien insuffisant de la direction générale.

Bref, structurer la réflexion en amont, c'est se donner les moyens de sécuriser la création de la fondation d'entreprise, de maximiser son impact sur l'entreprise fondatrice et de se prémunir de dysfonctionnements majeurs.

Des indicateurs de suivi ou des outils ont-ils été mis en place pour piloter la fondation ?



■ Oui
■ Non
■ Ne se prononce pas

De la même façon, les fondations d'entreprise dotées d'outils de pilotage¹ (69% de l'échantillon) semblent mieux se prémunir de difficultés, sans que l'on puisse toutefois établir de corrélation entre elles et le secteur d'activité de leur entreprise fondatrice ou le montant de leur PAP.

En effet, très peu d'entre elles connaissent des difficultés à trouver des actions et projets (3% contre 27%) ou à respecter le budget (10% contre 45%), comparativement aux fondations d'entreprise n'ayant pas mis en place d'indicateurs de pilotage.

Sans surprise, les indicateurs mis en place permettent principalement de suivre la consommation du budget pour les actions et projets (75% des répondants) et pour le fonctionnement (47%) à travers un tableau de bord de gestion ou d'activité voire (47%) une comptabilité analytique par projet.

Dans une moindre mesure, un répondant sur deux suit l'impact des actions et projets sur les cibles visées.

Même si elles ne représentent qu'un quart des fondations d'entreprise ayant mis en place des outils de pilotage, celles qui se sont appuyées sur ceux de leur entreprise fondatrice indiquent une efficacité supérieure.

Une fondation d'entreprise sur sept pousse plus loin encore sa logique de structuration et de pilotage en mettant en place un *benchmark*² d'autres fondations ou associations situées dans le même domaine ou une cartographie des risques, quoiqu'un tiers d'entre elles n'est pas convaincu de son efficacité...

1. Dans une acception large du pilotage, outils permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie, d'anticiper des risques et procéder à des ajustements.
2. Etude comparative, à travers une veille permanente ou sur un temps donné, des fondations ou associations intervenant dans un domaine proche ou issues d'entreprises concurrentes ou partenaires. Le *benchmark* permettra par exemple à la fondation d'entreprise de puiser des bonnes pratiques (actions, gouvernance, communication) ou de faire évoluer son positionnement (objet, domaines et modes d'actions, cibles).

3. Une organisation équilibrée entre autonomie et contrôle

Interrogées sur leur organisation et leur fonctionnement, les fondations d'entreprise soulignent la réussite d'un modèle reposant sur une structure dédiée et légère assurant des prises de décisions rapides.

Mais l'autonomie et la souplesse du fonctionnement s'appuient nécessairement sur le professionnalisme et l'engagement de l'équipe dédiée : *"on fait beaucoup avec peu de moyens (...) le fonctionnement est satisfaisant"* nous dit un responsable de fondation d'entreprise.

La souplesse de fonctionnement n'exclut pas la mise en place d'outils et processus structurés, notamment pour arbitrer et conduire les projets. Un témoignage l'illustre bien : *"l'organisation est équilibrée, les décisions sont prises rapidement grâce à la souplesse des processus mis en place : sélections et décisions courantes par l'équipe interne puis validation le cas échéant par le conseil d'administration"*.

Si dans la quasi-totalité des cas, ce dernier examine leur état d'avancement, les projets et actions sont généralement présentés et

débatlus à l'occasion de réunions périodiques, pour 60% des fondations d'entreprise au sein de l'équipe permanente ou d'un comité ad hoc, et occasionnellement au sein du bureau pour les 40% de fondations d'entreprise qui en sont dotées.

Le conseil d'administration d'une fondation d'entreprise comprend pour deux tiers des représentants des membres fondateurs et du personnel de l'entreprise fondatrice et pour un tiers des personnes qualifiées extérieures. Cette diversité des membres implique souvent une représentation minoritaire de la principale entreprise fondatrice. Vécue par certains comme un atout, *"la diversité des profils au sein du conseil d'administration en fait un vivier de compétences qui apporte beaucoup aux projets"*. Elle peut également constituer une contrainte dans l'alignement de la fondation d'entreprise sur la stratégie et les valeurs de l'entreprise fondatrice : *"le conseil d'administration à majorité externe à l'entreprise doit encore trouver sa place"*.



Témoignage

Jean-Jacques Eleouet

Secrétaire général
de la Fondation d'entreprise Petzl

Témoignage

Marie-Hélène Pierres

Déléguée générale
de la fondation d'entreprise
SNCF pour la Solidarité

Ouverture, décentralisation et gouvernance

La fondation d'entreprise SNCF a été créée il y a plus de 10 ans à partir de la mobilisation des salariés dans des projets associatifs de solidarité "les Coups de Cœur Solidaires" ; cette base historique a été fortement développée depuis 2006 puisque ce sont aujourd'hui 200 projets présentés par des cheminots qui sont soutenus sur une année contre une quinzaine auparavant. Ce développement a été rendu possible par une décentralisation de l'action de la fondation au niveau de chacune des vingt-trois régions SNCF.

Cette décentralisation s'est par ailleurs accompagnée d'une ouverture de la fondation à d'autres projets associatifs que ceux présentés par les salariés : ainsi, chaque direction régionale est invitée à sélectionner un projet qu'elle accompagnera sur l'année ; ce dispositif régional complète les partenariats pluriannuels qui sont conclus avec des associations d'envergure nationale.

Ouverture et décentralisation nous ont donc obligés à penser "système de pilotage et champs d'intervention".

Nous avons donc mis en place un pilotage des vingt-trois structures régionales afin d'assurer la transparence des choix tout en étant attentifs à ne pas freiner le processus de remontée des projets, quatre champs d'intervention ont été précisés en lien avec la stratégie d'entreprise tant en termes de pertinence que de légitimité : accompagner les jeunes confrontés à des difficultés dans leur développement, c'est les aider à maîtriser les savoirs de base (prévention de l'illettrisme), apprendre à vivre ensemble (éducation par le sport), s'ouvrir sur le monde (mobilité européenne), accéder à l'emploi (soutien à la création d'entreprises).



Piloter la fondation - Utiliser les outils du secteur marchand et les mettre au service du non marchand

Créée fin 2005, j'ai souhaité doter la fondation d'entreprise d'outils de pilotage en utilisant les méthodes du secteur marchand au service d'une activité d'intérêt général.

Les tous premiers mois de la fondation ont été exclusivement consacrés à la mise en place de ces outils, conçus pour être simples, adaptés à la taille d'une PME et rapidement opérationnels.

Les missions générales de la fondation d'entreprise Petzl ont été pensées en regard d'un cadre stratégique d'actions proposant une définition des secteurs et domaines d'activités en lien avec la stratégie d'entreprise.

En termes d'outils de pilotage, la fondation dispose d'un référentiel administratif, comptable et financier partagé avec l'expert comptable et le commissaire aux comptes, et a mis en place une comptabilité analytique par projet.

Une gestion du temps précise permet de suivre la masse salariale consacrée à chaque projet mais aussi de travailler de façon prospective avec une visibilité de 12 à 18 mois.

La volonté d'être en capacité de produire un *reporting* précis des actions conduites m'a amené, enfin, à mettre en place, dès les premières actions, un outil d'évaluation quantitatif et qualitatif des projets soutenus dont l'intérêt est autant dans la démarche d'évaluation que dans les résultats produits.

Méthodologie :

- Définition des Missions/Vision
- Cadre stratégique d'actions
- Définition des objectifs

Outils :

- Référentiel administratif, comptable et financier
- Gestion analytique par projet et plan comptable 99-01
- Suivi de projets
- Gestion du temps
- Evaluation (indicateurs) précise quantitative et qualitative
- *Reporting* différencié, décliné à partir d'un document global, de la direction générale aux différentes lignes de management et jusqu'au rapport d'activité grand public.

4. Un calibrage des ressources humaines dédiées à la hauteur des besoins

Le déficit de ressources humaines dédiées est pour 40% des répondants à l'origine des objectifs partiellement, voire non réalisés. Un responsable de fondation d'entreprise l'illustre par son expérience : *"Notre fondation ne dispose pas de ressources humaines propres. Son action est le fruit du bénévolat des collaborateurs de l'entreprise. Résultat, son action est limitée, les retombées restent modestes"*.

Mais, les résultats du Panorama l'attestent, la présence même d'un délégué général ou de salariés ne semble pas être une condition nécessaire et suffisante à la réussite de la fondation d'entreprise de même qu'elle n'a pas d'effet sur la nature et l'intensité des difficultés rencontrées.

5. La mise en place d'une charte

Même si elles ne représentent que 14% de l'échantillon, les fondations d'entreprise ayant mis en place une charte se distinguent par leur plus grande facilité à mobiliser salariés et bénévoles.

La charte constitue de fait un mode de communication efficace puisqu'aucune de ces fondations d'entreprise ne déplore de difficultés à communiquer (contre 35% de l'échantillon) et concourt à l'impact significatif que celles-ci perçoivent sur l'entreprise fondatrice.

Notre positionnement, notre engagement

Ernst & Young se mobilise pour concrétiser les potentiels. C'est ainsi que nous faisons la différence - pour nos équipes, nos clients et tous nos interlocuteurs.

Près de 130 000 professionnels dans le monde travaillant ensemble avec la volonté de permettre à chacun de développer ses talents et de réussir professionnellement. Leur but : aider nos clients à tenir leurs engagements envers leurs marchés et autres parties prenantes.

Il s'agit aussi de porter cette différence dans toutes les collectivités où nous vivons et travaillons.

Le secteur des Organismes Sans But Lucratif

Impliqués dans tous les domaines de la vie sociale, les organismes sans but lucratif doivent s'adapter en permanence à l'évolution et à la complexité des enjeux. Ils se trouvent confrontés à de nouveaux défis qui leur imposent de concilier utilité sociale, performance, pérennité et transparence.

Avec des professionnels qui ont fait leurs preuves en audit, droit, fiscalité et conseil, les équipes d'Ernst & Young dédiées aux organismes sans but lucratif réunissent leurs talents à travers le monde, pour vous aider à concrétiser vos projets. Elles vous accompagnent pour anticiper les tendances du secteur, en comprendre les implications et concevoir des solutions innovantes et prospectives.

Notre exigence : contribuer à l'atteinte de vos objectifs et à l'amélioration de votre performance. C'est ainsi qu'Ernst & Young fait la différence.

Contacts

- Philippe-Henri Dutheil
Avocat Associé
Responsable national du secteur non marchand
Ernst & Young Société d'Avocats
Tél. : +33 1 55 61 10 29
E-mail : philippe-henri.dutheil@ey-avocats.com
- Philippe Boutot
Directeur de mission senior
Responsable national du secteur
des fondations d'entreprise
Ernst & Young
Tél. : +33 4 78 63 15 85
E-mail : philippe.boutot@fr.ey.com

Cette enquête a été réalisée par Ernst & Young, sous la direction de Philippe-Henri Dutheil et Philippe Boutot, avec la collaboration de Carole Uchan, Camille Siard et les départements Marketing et Communication externe.