

# ENJEUX ET PRATIQUES DES FONDATIONS D'ENTREPRISE

Dans son ensemble, le panorama des fonds et fondations s'étend et se diversifie à proportion d'une part des besoins de diversification des sources d'accompagnement et de financement des causes d'intérêt général de la société ; et d'autre part des engagements philanthropiques apportés en réponse par la société civile.

**A**u fur et à mesure que chaque acteur de la société est « invité/convoqué »<sup>1</sup> à prendre sa part, de nouveaux outils sont mis en place pour faciliter la sollicitation et la mise en œuvre de ces mobilisations au service de la société, suscitant en retour des appropriations originales et de nouvelles vocations. Les initiatives des entreprises n'échappent pas à cette logique.

## PLACE DES FONDATIONS D'ENTREPRISE<sup>2</sup>

En 2014, on comptait 4 009 fondations et fonds de dotation, soit 25 % de plus qu'en 2012 et un quadruplement de la population depuis l'an 2000 qui s'est accompagné d'une vaste diversification des véhicules, fondateurs, missions et moyens engagés. Les entreprises ont activement pris leur part dans ce mouvement. Les fondations d'entreprise représentent aujourd'hui 15 % du secteur contre 6 % en 2000. S'agissant de la création

d'une personne morale dédiée aux missions d'intérêt général, elle reste l'apanage d'un nombre restreint d'acteurs et minoritaire dans le paysage des fondations. La fondation d'entreprise permet d'articuler des missions sensibles pour l'entreprise – mobilisation des ressources humaines, communication interne et externe, affirmation des valeurs de l'entreprise – avec une prise en charge active et structurée de missions d'intérêt général. Leur création était d'autant mieux acceptée que les entreprises ont été confrontées aux attentes sociétales découlant de la reconnaissance de leur responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Elles ont su décliner des projets d'une grande variété et élaborer des alliances avec le tiers secteur comme avec les collectivités et institutions publiques qui semblaient encore impossibles voici 20 ans. Elles ont enfin déployé des outils de rayonnement international en construisant des réseaux de fondations en accompagnement du groupe.

L'investissement des entreprises dans la création de fondations s'étend au-delà des « fondations d'entreprises ». C'est tout le champ des fondations que les entreprises ont, à des degrés divers, investi : fondation reconnue d'utilité publique (Frup) (Fondation Agir contre l'exclusion – FACE – créée par 13 grands groupes français), fondation abritée (Fondation BNP Paribas, sous égide de la Fondation de France), fonds de dotation (Solidarity Accor, fonds de dotation du groupe AccorHotels). Enfin, elles ont joué un rôle important dans la création de 30 fondations partenariales pour l'enseignement supérieur et la recherche.

Si 65,5 % des entreprises fondatrices optent pour le statut de fondation d'entreprise<sup>3</sup>, force est de constater la part croissante des entreprises dans la création de fonds de dotation<sup>4</sup>. Plusieurs raisons peuvent être invoquées ici : souplesse de l'outil, rapidité de mise en œuvre, liberté en matière de gouvernance et des engagements financiers qui peuvent être modifiés selon le contexte économique. Mais surtout, le fonds de dotation permet à l'entreprise d'associer son écosystème au projet d'intérêt général de façon beaucoup plus satisfaisante que dans une fondation d'entreprise, sans les lourdeurs et pertes de contrôle de la gouvernance liées à la Frup. Si la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>5</sup> dispose que la fondation d'entreprise peut recevoir des dons de la part des salariés, mandataires sociaux, sociétaires, adhérents ou actionnaires, cette disposition n'a pas été suivie par la nécessaire harmonisation fiscale<sup>6</sup> qui eut permis d'explorer ces possibilités. À l'heure où l'entreprise cherche à mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes pour engager ses projets philanthropiques et où

1. Les sollicitations directes par l'État auprès des entreprises notamment d'origine publique ou du secteur bancaire sont à cet égard parlantes dans la genèse de certaines fondations.

2. Partie rédigée par Béatrice Durfort, CFF.

3. EY – IMS-Entreprendre pour la cité. « Panorama 2014 des fondations et fonds de dota-

tion créés par des entreprises », sept. 2014 ; v. JA n° 507/2014, p. 8 et p. XX de ce numéro.

4. Pour un dossier d'ensemble sur les fonds de dotation, v. JA n° 521/2015, p. 16.

5. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1<sup>er</sup> août, art. 81 mod. L. n° 87-571 du 23 juill. 1987, JO du 24, art. 19-8, v. JA n° 506/2014, p. 17.

6. CGI, art. 238 bis, seuls les dons des entreprises fondatrices et de leurs salariés sont éligibles aux réductions fiscales du mécénat.

## “ Cette prise de conscience se traduit par une réelle professionnalisation des acteurs du mécénat, de plus en plus désireux de s’informer et de se former ”

les projets d'intérêt général sont généralement le fruit de coconstructions, le fonds de dotation révèle une plasticité attrayante et porteuse de perspectives pour les entreprises, en particulier pour les projets ancrés territorialement.

### ÉVOLUTION DU MÉCÉNAT D'ENTREPRISE<sup>7</sup>

D'importants changements sont intervenus dans le mécénat des entreprises au cours des dernières années.

Premier constat, très positif : le mécénat a trouvé sa place au sein d'une France traditionnellement très attachée au rôle de l'État. L'action historique d'Admical et la loi Aillagon de 2003<sup>8</sup> (largement inspirée par Admical) ont véritablement donné le coup d'envoi qui était nécessaire. Le mécénat fait désormais partie intégrante de la stratégie des entreprises qui innovent. Elles sont nombreuses à avoir compris qu'elles ne pouvaient plus se contenter d'être des acteurs économiques et que leur positionnement à l'avenir doit inclure un rôle sociétal, à travers le mécénat notamment.

En outre, il apparaît que les interactions de l'entreprise et de ses collaborateurs avec les acteurs de l'intérêt général sont une vraie fertilisation croisée. De plus en plus d'entreprises et de porteurs de projets d'intérêt général identifient tous les bénéfices du mécénat, tout particulièrement en temps de crise :

■ pour l'entreprise : expression de son rôle sociétal, reflet de ses valeurs, valorisation, implication et fierté de ses collaborateurs ;

■ pour le bénéficiaire : diversification des financements mais également accompagnement, expertise et réseaux...

Cette prise de conscience se traduit par une réelle professionnalisation des acteurs du mécénat, de plus en plus désireux de s'informer et de se former. Ceci se constate également par l'importance désormais majeure accordée aux questions d'évaluation et de mesure de l'impact des actions soutenues<sup>9</sup>. Ce n'est pas tout de vouloir faire le bien, encore faut-il bien le faire ! La question de l'éthique a par ailleurs également été l'une des préoccupations fondamentales de cette dernière décennie. La charte du mécénat d'Admical a permis d'apporter un éclairage et des principes à partager sur le sujet. À ce titre, de très beaux projets collectifs émergent de la part d'entreprises, parfois concurrentes, qui se mettent autour d'une table pour réfléchir ensemble à la meilleure façon de soutenir une cause ou de valoriser un territoire à travers le mécénat. C'est souvent dans ces projets collectifs que s'expriment pleinement la puissance et la beauté du mécénat.

Enfin, et c'est important, ces dix dernières années sont également marquées par une nouvelle génération de philanthropes, chefs d'entreprises, qui dédient non seulement des fonds, mais aussi de leur temps, de leurs compétences ainsi que leur carnet d'adresses

à des projets d'intérêt général qu'ils accompagnent sur le long terme.

Quelques chiffres maintenant : Admical, en partenariat avec CSA, produit tous les deux ans le « Baromètre du mécénat d'entreprise ». En 2014, le mécénat représentait 2,8 milliards d'euros donnés par les 159 000 entreprises qui ont décidé de se lancer dans l'aventure (soit 12 % des entreprises françaises). En outre, un chiffre surprend souvent : les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) représentent 98 % de ces entreprises mécènes. Même si leurs budgets sont modestes, ce sont des acteurs dynamiques du mécénat et elles représentent un véritable potentiel de développement.

Deux tendances de fonds dans l'évolution de l'engagement des entreprises mécènes sont notables : une diversification de ses modes d'engagement et une évolution de la hiérarchie des domaines soutenus. La diversification des modes d'engagement observée est le fruit d'une meilleure connaissance, et donc utilisation, des formes de mécénat moins « traditionnelles » telles que le mécénat en nature (33 % des mécènes) et en compétences (15 % des mécènes). En ce qui concerne les domaines, c'est la culture – longtemps première choisie – qui a le plus souffert de l'évolution de l'engagement des mécènes. Mais elle s'est vite adaptée en proposant des projets de mécénat croisé, souvent sous l'angle de la démocratisation de l'accès à la culture. En 2014, le ●●●

7. Partie rédigée par François Debiesse, Admical.

8. L. n° 2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003, JO du 2, en ce sens v. JA numéro spécial du 15 oct. 2013 « Mécénat. 2003-2013 : retour vers le futur ».

9. V. JA n° 515/2015, p. 44.

## INNOVATION



## ACCOMPAGNEMENT



## ÉVALUATION



social est sur la première marche du podium (il représente à lui seul 38 % du budget du mécénat). Après lui, les entreprises ont plébiscité le sport et la santé (choisie par 28 % des mécènes). Cette évolution de la hiérarchie des domaines soutenus est, sans réelle surprise, le reflet d'une crise qui a mis les enjeux socio-économiques sur le devant de la scène.

Le mécénat peut être un vrai facteur de changement sociétal ; il peut, il doit contribuer à changer le monde avec deux ambitions : d'une part, que chacun en prenne conscience, et d'autre part, que les entreprises et les entrepreneurs encore nombreux à ne pas être mécènes le deviennent. Il est donc souhaitable que le mécénat soit reconnu par tous comme un véritable levier vers une société harmonieuse, solidaire et équitable. Cela concerne les entreprises, bien sûr, mais aussi les intellectuels, les médias, les politiques et même tout citoyen qui peut d'une manière ou d'une autre s'approprier le mécénat. Aux professionnels du mécénat, à Admical et aux autres parties prenantes de leur en faire prendre pleine-

ment conscience et de créer une véritable culture du mécénat en France ! Tant de belles histoires à raconter, des histoires qui bâtissent des projets, changent la vie des associations, la vie des gens, font bouger la société. Un vœu : donner aux entreprises et aux entrepreneurs l'envie et les moyens d'affirmer et de concrétiser leur rôle sociétal grâce au mécénat !

### PRATIQUES INNOVANTES DES FONDATIONS D'ENTREPRISE<sup>10</sup>

L'étude Centre français des fonds et fondations (CFF) – Le Rameau de 2013 sur les enjeux des fondations en France<sup>11</sup> faisait ressortir trois priorités : augmenter l'impact des actions sur l'intérêt général, équilibrer le retour sur engagement pour les fondateurs et améliorer les pratiques de la fondation. Les tendances innovantes s'inscrivent dans cette dynamique, trois sont particulièrement structurantes.

### L'innovation territoriale

Après avoir longtemps été orientées sur les domaines d'actions, certaines initia-

tives partent plutôt des besoins d'un territoire. Le mouvement de coconstruction territoriale s'intensifie et les fondations s'y impliquent de plus en plus. L'exemple du projet SilverGeek en Poitou-Charentes en est une illustration. Plus de 20 entreprises et associations territoriales ont inventé ensemble une solution innovante très pertinente pour réduire la fracture numérique des personnes âgées. Le rôle de la Fondation Macif dans la dynamique a été structurant. Comme le souligne le CFF depuis 2008, l'émergence des fondations territoriales est un « signal faible » qui invite à se questionner sur la réponse aux enjeux territoriaux. La fondation Émergence en Rhône-Alpes qui réunit plus d'une quarantaine de PME en est une illustration.

### L'accompagnement stratégique des structures bénéficiaires

Dans une période de raréfaction des ressources, l'ingénierie d'accompagnement devient aussi importante que les financements. Elle répond à la nécessité d'inventer de nouveaux modèles pour

10. Partie rédigée par Charles-Benoît Heidsieck, Le Rameau.

11. CFF – Le Rameau, étude « Enjeux et pratiques des fondations », 2013.

## “ Ces trois nouvelles tendances [...] sont de véritables leviers pour les fondations d’entreprise ”

pérenniser les actions d'intérêt général. Le mécénat de compétences, le recours à des dispositifs de conseil tels que l'Association de développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général (Adasi)<sup>12</sup> ou les groupes de réflexion partagée deviennent de nouveaux leviers de consolidation des projets d'intérêt général. La fondation Chanel, discrète mais efficace, développe ainsi des séminaires de travail collectif entre ses associations bénéficiaires afin d'augmenter les synergies entre les acteurs d'un même secteur.

### L'évaluation de l'utilité des partenariats

La fondation RATP a été précurseur en France d'une réflexion en profondeur sur l'évaluation afin d'inventer avec les associations les solutions adaptées aux besoins et aux contraintes des structures d'intérêt général. Le programme avec le CNRS a été très inspirant. Depuis, les pratiques ont beaucoup évolué, faisant notamment apparaître la nécessité de rendre compte des impacts pour les trois « bénéficiaires » des fondations : le bien commun à travers les résultats sur l'enjeu adressé, l'association qui mène l'action ainsi que la fondation elle-même. L'étude et le référentiel sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats publiés en mai dernier donnent un panorama des questions à investiguer pour rendre compte et améliorer l'action engagée<sup>13</sup>.

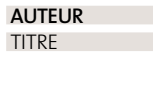
Ces trois nouvelles tendances autour de la territorialisation de l'action, de l'importance croissante de l'ingénierie d'accompagnement et d'évaluation des impacts sont de véritables leviers pour les fondations d'entreprise. Elles doivent, plus que jamais, démontrer l'utilité de l'action engagée au service de l'intérêt général. L'augmentation des besoins sociétaux et la complémentarité avec la RSE nécessitent de clarifier le positionnement de sa

fondation d'entreprise. Véritable « porte ouverte » de l'entreprise sur son écosystème, cette dernière peut jouer un rôle structurant dans l'émergence de nouvelles relations et de nouvelles solutions pour l'entreprise.

C'est grâce à un professionnalisme de plus en plus grand au sein des équipes des fondations que la mutation est en cours. C'est une deuxième vie pour de nombreux acteurs qui ont totalement redéfini leur rôle et leurs actions, tant en interne qu'en externe. Longue vie à cette nouvelle génération de fondations d'entreprise qui est essentielle au mouvement de coconstruction du bien commun en marche sur les territoires ! ■



**AUTEUR** Béatrice de Durfort  
**TITRE** Déléguée générale  
du Centre français des fondations (CFF)



**AUTEUR** François Debiesse  
**TITRE** Président  
de l'Admical



**AUTEUR** Charles-Benoît Heidsieck  
**TITRE** Président-fondateur  
du Rameau

12. Dispositif cofondé par le Mouvement associatif, l'Avisé, le Syntec Conseil en Management et Le Rameau, v. JA n° 517/2015, p. 13.

13. Le Rameau, étude et référentiel « Évaluation de l'utilité sociétale des partenariats », 2015, v. JA n° 523/2015, p. 12.