



Monographie

Enjeux & pratiques des fonds et fondations

Octobre 2017

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

En partenariat avec :



FONDATION
CHANEL



Avec le soutien de :



- La Fondation Bettencourt Schueller est une fondation familiale qui place les personnes au cœur de ses actions.
- Sa vocation est de contribuer à la réussite et au rayonnement de la France en finançant et accompagnant des personnes et des projets dans la durée.
- 3 domaines d'actions structurent son engagement :
 - les sciences de la vie (recherche, formations scientifiques, diffusion de la culture scientifique)
 - les arts (métiers d'art, chant choral)
 - le social (autonomie de la personne, lien social, structuration du secteur associatif)

Chiffres clés

- ✓ Création en **1987** et reconnue d'**utilité publique**, 1^{ère} actions en **1989**.
- ✓ Depuis :
 - ✓ plus de 500 lauréats
 - ✓ plus de 100 projets par an
 - ✓ Budget : 57M€ en 2017
 - ✓ 17 ETP en 2016

- **2 cibles principales :**
 - Lauréats via des prix (culture et sciences de la vie)
 - Structures d'intérêt général privées (associations, ...) et publiques (institut de recherche,...) via des dons
- **Situation :** toute situation, avec de rares cas de crise (1 ou 2 actuellement)
- **Moments d'intervention :** intervient un peu en phase d'émergence et massivement entre les stades de modélisation et de développement des projets (fonctionnement moins adapté au déploiement)

- Pour **qualifier l'innovation**, la Fondation Bettencourt Schueller s'attache principalement aux critères suivants : l'apport du projet aux bénéficiaires, si le projet constitue un « signal faible » ou s'il est répliquable et dans ce cas les conditions de réception du projet par le corps social.
- Les **synergies entre investisseurs** sont utiles pour les projets. Mais, la Fondation Bettencourt Schueller est attachée aux relations bilatérales, garantes des relations de confiance.
- La particularité de la Fondation Bettencourt Schueller implique qu'elle n'est pas en attente d'un quelconque retour. **Le financement et l'accompagnement constituent 2 faces de l'investissement.**
- Plus généralement, il importe de développer l'acceptation de l'innovation.

Pratiques / Offres

Les pratiques actuelles de soutien : accompagnement sans don, financement sans accompagnement, financement avec suivi, accompagnement opérationnel, accompagnement stratégique et co-construction de structures.

SOUTIENS FINANCIERS

- Prix et dons : 57,7M€ en 2017
- Don moyen en 2016 : 420 000€ (avec de grands écarts selon les domaines et les projets)
- Dons pluriannuels (généralement sur 3 ans)

COMPETENCES

- Processus de sélection
- Suivi
- Accompagnement opérationnel : mise en réseau, apport d'expertise, relais, etc.
- Accompagnement stratégique : apport stratégique avec coaching de dirigeants et entrée à la gouvernance

ACCOMPAGNEMENT PAR UN TIERS

- Appel à des cabinets sur des expertises opérationnelles et sur du conseil en stratégie

PILOTAGE

- Convention de partenariat
- 1 rendez-vous de suivi minimum par an (et souvent beaucoup plus)

EVALUATION

- Bilan annuel d'évaluation
- Peut activer l'évaluation du projet et/ou du partenariat selon la complexité des enjeux et la temporalité de l'accompagnement

Créée par le Secours Catholique, la **Fondation Caritas France** :

- **Abrite des fondations dans le domaine de la pauvreté** en France et à l'international
- **Soutient des projets / programmes** portés par le Secours Catholique et des projets repérés en externe en France et dans le Monde
- **Soutient la recherche en Sciences Sociales** (Prix de recherche Caritas)

Chiffres clés

- Création en **2009**
- **630 projets financés avec 27M€**
- **91 fondations abritées** (budget de 13M€)
- **3 700 donateurs**
- Budget annuel de **9M€**
- **6,5 ETP salariés**

≈130 projets soutenus par an

- **Projets portés par le SC (≈4M€)** : majoritairement à l'international sur des projets liés aux besoins essentiels (eau, accès aux soins, etc.)
- **Projets externes (1 à 2,5M€)** : majoritairement en France sur des thématiques variées (logement, formation, etc.), essentiellement vers des têtes de réseau

Moments d'intervention :

- **Pour les projets portés par le SC** : en phase de développement
- **Pour les projets externes** : démarrage et essaimage et/ou industrialisation

Situation des projets : toute situation (même en situation de fragilité – financière, stratégique ...)

La Fondation apporte un **effet de levier**, car elle intervient généralement en **co-financement** (fonds européens, AFD, etc.)

- Se doter d'**outils de coordination** entre investisseurs pour :
 - Échanger au sujet des projets
 - Constituer un tour de table (co-financement)
- Accompagner, développer le **soutien aux acteurs de l'accompagnement**
- Constituer un **pot commun d'investisseurs en y associant les acteurs de l'accompagnement** selon différentes contributions (mécénat, solution mi-chemin, etc.)

Pratiques / Offres

SOUTIENS FINANCIERS

- **Subventions (en majorité) :**
 - 20 à 30k€ pour les projets externes
 - >30k€ pour les projets portés par le SC
 - 70% des projets soutenus en annuel, 30% des projets soutenus en pluriannuel (exceptionnellement jusqu'à 90k€)
- **Prêts sans intérêts (2-3/an) : pour des situations d'urgence (ex. problème de trésorerie)**
- **Fonds propres (1-2/an) : pour des structures bien développées et qui fonctionnent correctement**
 - Fonds actions/obligations
- **Fonds d'investissement Impact Social :**
 - 3 secteurs : microfinance, insertion et développement d'entreprises sociales et immobilier social
 - Placements solidaires avec l'épargne
 - Ticket moyen de 100k€
 - Exemples d'investissements (2015) : Caritas Habitat, ESIS, OIKO Crédit, etc.

COMPETENCES : apport défini au cas par cas par l'équipe salariée

- Suivi de la relation
- Mise en réseau
- Orientation vers des expertises métier / sectorielles
- Coaching de dirigeants
- Entrée à la gouvernance (notamment en situation de crise)

ACCOMPAGNEMENT PAR UN TIERS

- Orientation vers des expertises par des **cabinets de conseil sur l'évaluation de l'utilité sociétale**
- **Des relations de suivi poussées** notamment avec les TdR et pour les projets à potentiel

PILOTAGE

- **Processus de sélection informatique** (rencontres sur projets à potentiel)
- Relation de suivi poussée, notamment pour les TdR et les projets à haut potentiel

- La Fondation CHANEL agit **pour améliorer la situation économique et sociale des femmes et adolescentes dans le monde**
- Depuis 2016, elle s'engage aussi pour la promotion du rôle des femmes dans l'art et la culture
- Dotée d'antennes à Paris et à New York, elle apporte **un soutien financier, technique et humain** à ces projets sur tous les continents

Chiffres clés

- Création en **mai 2011**
- **Actuellement : 42 projets** dans 34 pays
- **9 ETP salariés** en France et aux Etats-Unis
- **Mécénat de compétence : 77 salarié-e-s impliqué-e-s** entre janvier et juin 2017

- **Cibles** : projets innovants d'intérêt général portés par des associations et des entreprises sociales eu Europe, aux Etats-Unis et à l'international. Ils contribuent à **empowerment des femmes** dans 5 domaines différents :
 - Accès aux ressources économiques
 - Éducation et formation
 - Leadership et prise de décision
 - Santé et protection sociale
 - Sport et culture
- Depuis 2016, soutient également :
 - des projets d'urgence affectant les populations vulnérables
 - ainsi que des projets œuvrant pour la promotion du rôle des femmes dans l'art et la culture
- **Moments d'intervention** : le soutien vise l'émergence ou le passage à l'échelle des projets
- **Situation des projets** : différents types : en création ou déjà établis ; Expérimentaux ou ayant déjà fait leurs preuves

- **Promouvoir l'égalité femmes-hommes** en transversalité dans toutes les activités philanthropiques
- **Actions ponctuelles de plaidoyer** sur les questions d'égalité femmes-hommes dans la sphère publique (santé, éducation, leadership, sport, entrepreneuriat, culture...)

Pratiques / Offres

SOUTIEN FINANCIER ET HUMAIN

- Subventions
- Durée moyenne du soutien : 3 ans
- Finance à la fois les coûts de personnel, d'investissement ainsi qu'une partie des frais de fonctionnement des structures
- Peut participer à la réflexion et la construction des projets
- Propose du mécénat de compétence de la part des salarié-e-s de l'entreprise
- Favorise la mise en relation et le partage des bonnes pratiques entre partenaires (séminaire des partenaires par exemple)

COMPETENCES : l'équipe de la fondation est responsable de la prospection, sélection, du suivi, de l'accompagnement et de l'évaluation des partenariats

- **Processus de sélection avec questionnaire en ligne** : étude des dossiers par l'équipe de la fondation sur des critères de pertinence, durabilité, viabilité financière et mesure d'impact. Soumission des projets à la gouvernance
- **Signature d'une convention de partenariat** avec les structures après définition d'un **cadre logique**
- **Suivi des activités mises en place et du partenariat** : rencontres et échanges réguliers, visites terrain par la fondation ainsi que reporting technique et financier semestriel
- **Actions de mécénat de compétences** avec l'engagement des collaborateurs de la Maison : apportent des conseils, contacts et compétences (marketing, architecture, vente, etc.) en France et à l'international
- **Plateforme interne sur les sujets sociétaux** animée par l'équipe de la Fondation

EVALUATION

- Action guidée par **l'obtention de résultats tangibles et durables** en faveur de l'autonomisation des femmes
- Finance des évaluations externes des projets avec une attention particulière pour les projets expérimentaux
- Evaluation du partenariat et capitalisation après retour d'expérience

Créée il y a 30 ans, la Fondation Groupe EDF se définit comme suit :

- **2 axes : solidarité et progrès**
- **4 modalités d'intervention :**
 - Le soutien de projets proposés par de **grandes associations**
 - Le soutien de projets de **petites et moyennes associations**, via les **Trophées des Associations**
 - L'**appel à projets salariés** (Ghood)
 - L'**Espace Fondation EDF**
- Une focalisation croissante sur **l'engagement associatif bénévole des salariés**

Éléments clés

- **Mandat 2016/2019** : dotation de 40M€, soit 10 M€/an
- **4 membres fondateurs** (EDF SA, EDF EN, Dalkia et Enedis), soit 120 000 salariés en France
- **Plus de 14 000 donateurs pour le Fonds Agir Pour l'Emploi**, acteur de l'économie sociale et solidaire

- **Une centaine de projets soutenus par an :**
 - **Grandes associations** (4,16 M€ en France et 1,6 M€ à l'étranger en 2016) : projets sur les thématiques de solidarité (insertion professionnelle, inclusion sociale et solidarité internationale) et de progrès (progrès numérique, accès aux savoirs et à la connaissance, recherche médicale)
 - **Petites et moyennes associations lauréates du Trophée des associations** (400 K€ en 2016, prix de 5 à 20 K€) : petites et moyennes associations qui œuvrent en faveur des jeunes de moins de 30 ans en France ou à l'étranger
 - **Associations lauréates de l'appel à projet salariés** (170 K€ en 2016, et 26K€ d'abondement à des projets proposés en crowdfunding) : association portant un projet de solidarité en France ou à l'étranger, et dont un salarié du Groupe EDF est membre actif
- **Situation des projets : projets innovants** dans le cadre de l'appel à projet salariés
- **Moments d'intervention** : une diversité de moments soutenus : phase de **démarrage** dans le cadre de l'appel à projet salariés, phase de **démarrage et de renouvellement** pour les grandes associations et phase de **modélisation et d'essaimage** dans le cadre du Trophées des Associations (petites et moyennes associations)

- **Garantir le soutien d'initiatives associatives d'intérêt général sur l'ensemble du territoire national**
- **Renforcer l'engagement associatif des salariés** : valoriser l'existant (43% des salariés engagés bénévolement dans une action associative), favoriser globalement l'engagement associatif bénévole des salariés

Pratiques / Offres

SOUTIEN FINANCIER

- **Soutien / prix :**
 - De 5K€ à 300K€ selon les projets
 - Soutien d'une durée de 1 à 3 ans
 - Types de dépenses financées : mise en œuvre des projets/ investissement
- **Abondement sur dons de salariés** : Fonds Agir Pour l'Emploi portant sur des initiatives ou projets d'insertion par l'activité économique ou de soutien de l'emploi de l'économie sociale et solidaire
- **Abondement sur crowdfunding** : dans le cadre de l'appel à projets salariés, don complété par crowdfunding externe, lui-même abondé par la Fondation

ACCOMPAGNEMENT

- **Promotion des projets associatifs** lors du Trophée des associations et de l'appel à projet salariés
- **Processus de sélection** : 5 critères (intérêt général, caractère innovant et exemplaire, capacité à mobiliser les collaborateurs du Groupe EDF, cohérence et complémentarité par rapport aux actions et valeurs du Groupe EDF, qualité et viabilité des projets)
- **Apports de temps et compétences :**
 - **Bénévolat de compétences** (tutorat Télémaque, intervention dans les Ecoles de la 2e Chance, Marathon Pro Bono Lab, hackathons)
 - **Mécénat de compétences** (mécénat scientifique, interventions en solidarité internationale, team building solidaire)
- **Mise en réseau** : mise en relation d'associations partenaires
- **Conseil** : apport d'**appui et de conseil aux associations lauréates du Trophée des Associations** (conseil sur leur stratégie / orientation vers des acteurs d'accompagnement (ex : Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab,...))

EVALUATION

- Présence dans l'ensemble des conventions d'**éléments formels de bilan et d'évaluation**

- La fondation groupe RATP s'attache à développer des liens avec les habitants des territoires où le groupe est implanté, en soutenant des projets locaux favorisant l'accès à **l'emploi**, à **l'éducation** et à la **culture**
- Elle a accompagné plus de 2 000 projets pour plus d'un million et demi de bénéficiaires en France et à l'international

Chiffres clés

- **Création en 1995**, devenue fondation Groupe RATP en 2011
- **2 389 projets soutenus** depuis sa création
- Dotation de **750k€/an**, investie à 98% dans partenariats avec des associations
- **6 ETP salariés**

La fondation s'est structurée autour de 3 programmes d'actions :

- **Accès à l'emploi** : associations qui agissent en priorité sur les territoires d'implantation du groupe RATP pour faciliter l'accès à l'emploi
- **Accès à l'éducation** : la fondation encourage l'accès à l'éducation, en France et à l'international, au moyen de 2 actions :
 - Trajets d'avenir : programme de bourses, en partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur, associé à un système de mentorat assuré par des collaborateurs de l'entreprise
 - Soutien à des associations favorisant l'accès à l'éducation
- **Accès à la culture** : la fondation soutient des associations qui démocratisent l'accès à la culture avec :
 - Des partenariats avec de grands établissements culturels
 - Un soutien direct à des associations œuvrant dans ce champ

- Engagement des collaborateurs
- Évaluation des projets et de leur impact
- Lien avec le projet d'entreprise et la politique RSE

Pratiques / Offres

SOUTIEN(S)

- Partenariat financier annuel avec des associations pour une moyenne de 7,5k€ par association (67 partenariats en 2016)
- Le Conseil d'administration décide des subventions supérieures à 20k€ et approuve les bilans d'exercice et financiers
- Campagne de communication par le biais d'affiches dans les réseaux bus, métro, tram, RER
- Programme de mentorat (avec un collaborateur du groupe) lié à une bourse au profit de jeunes issus de milieux modestes pour aider à comprendre le monde de l'entreprise, ses valeurs et ses codes

METHODOLOGIE

- **Processus de sélection** : formulaire en ligne et projets présentés par les salariés ; les comités des projets auditionnent et valident les projets sélectionnés
- **Engagement des collaborateurs** : de la sélection à l'évaluation des projets, les salariés participent à tous les temps forts de la fondation. Ils participent ainsi au conseil d'administration, aux comités de projets ainsi qu'à des séminaires internes

EVALUATION

- **Programme d'évaluation EPISSURE** pour les associations partenaires soit environ 70 projets/an. Démarche contractualisée dans le cadre des conventions. Points d'attention : critères arrêtés conjointement par les différentes parties prenantes, synthèse des données agrégée

La Fondation Rte, sous égide de la Fondation de France, contribue au **développement économique, social et solidaire des campagnes françaises**. Elle voit le jour en 2008 à l'issue d'une réflexion de l'entreprise Rte visant à donner une résonance nouvelle à ses missions de service public et à son rôle d'aménageur durable du territoire, dans un contexte sociétal troublé. L'entreprise se dote ainsi d'une structure autonome qui contribue, grâce à un travail de proximité avec les acteurs en place, à faire évoluer le regard que porte sur elle ses parties prenantes et à mobiliser ses salariés au service de projets d'intérêt général. Grâce à un positionnement original, à savoir une approche territoriale et non thématique, **la Fondation Rte fait émerger, soutient et accompagne des projets de l'Economie sociale et solidaire (ESS) ayant un impact multiple sur leur territoire**. Pour ce faire, elle apporte des financements ainsi qu'un accompagnement de proximité aux projets soutenus.

Chiffres clés

- Création en **janvier 2008**
- Dotation de **3,5M€ sur 3 ans**
- **Budget redistribué : 560k€ en 2015, 600k€ en 2016**
- 384 initiatives locales soutenues (trentaine de projets soutenus par an), 293 projets parrainés
- **5 salariés (4 ETP)**

- **Cibles : la Fondation accompagne les territoires et leurs populations** dans la conception et la mise en œuvre de projets répondant de manière globale aux enjeux auxquels ils sont confrontés. Elle soutient des **projets innovants, fédérant un large panel de partenaires**. Ces projets sont d'intérêt général portés des **structures à but non lucratif et/ou à gestion désintéressée établis dans les campagnes** (cf. typologie des campagnes de l'Observatoire des territoires du CGET)
Ayant fait le choix de ne pas avoir une approche thématique, la Fondation soutient des projets très variés. Les questions liées à l'espace agricole, à l'employabilité, à l'habitat, à l'égalité territoriale comme à la sauvegarde et à la valorisation du patrimoine rural ne sont qu'une illustration de son champ d'intervention.
- **Moments d'intervention** : démarrage d'un projet, passage à l'échelle
- **Situation des projets** : refonte, diversification des activités, en difficulté

- L'**évaluation de l'impact des fondations** est primordiale pour mesurer, puis renforcer, leur impact sur l'intérêt général, notamment pour répondre aux nouveaux besoins du secteur de l'ESS (« sortir de la logique mécénat »)
- Le secteur a un enjeu à **professionnaliser leurs pratiques** (instruction et suivi des dossiers, etc.) afin d'agir durablement sur leurs territoires d'action
- L'**engagement des collaborateurs** est fondamental pour parvenir à nouer des liens forts entre l'entreprise, la Fondation et les projets soutenus par cette dernière

SOUTIEN FINANCIER

- Exclusivement des subventions d'investissement
- Montant moyen de la subvention : 19k€ (max. 50k€)
- Le projet soutenu dispose d'environ 4 ans pour utiliser la totalité du montant de la subvention : 1^{er} versement sur devis, 2nd versement sur production de factures acquittées
- La subvention peut se voir imposer des conditions suspensives

Pratiques / Offres

COMPETENCES : l'équipe de la Fondation, les instructeurs et les parrains apportent un accompagnement de proximité

- **Processus de sélection** : projets présentés en direct (mail, réseau de 9 correspondants régionaux, etc.) et pré-instruits par l'équipe de la Fondation (entretien téléphonique), puis font l'objet d'une instruction approfondie par un instructeur (salarié de l'entreprise retraité bénévole) qui apporte des conseils pour la mise en œuvre et la formalisation du projet
- **Validation du soutien** par le comité exécutif (20 personnes internes et externes, 4 fois par an)
- **Accompagnement par un parrain (salarié en bénévolat)** : suivi du projet, effet-miroir et partage d'expérience, mise en relation avec l'entreprise (offre de service à Rte...)
- **Actions de mise en relation entre les projets et entre les projets et les partenaires de la fondation** au moyen notamment de forums nationaux et régionaux
- La Fondation recommande si besoin aux projets soutenus de se rapprocher des DLA ou des fonds territoriaux France Active lorsqu'ils ont des besoins en compétences spécifiques, par exemple

EVALUATION : l'équipe de la Fondation évalue l'utilité sociétale des projets et l'impact de son action

- 1^{er} chantier en 2013 : analyse statistique des projets soutenus (objectif : avoir un bilan après 6 ans d'activité)
- 2^{ème} chantier en 2016 : analyse statistique et qualitative des projets soutenus (comparaison avec les critères ESS), typologie des difficultés de financement remontées par les projets, évolution des projets dans le temps, évaluation de la nature du soutien apporté et impacts ressentis
- Collecte de données au fil de l'eau sur 4 aspects : bénéficiaires, emplois générés et/ou maintenus, CA généré auprès des fournisseurs locaux, et potentielle empreinte environnementale.

- La Fondation d'Entreprise Somfy a pour objectif de favoriser l'accès à un logement décent et développer le lien social pour les personnes vulnérables grâce à l'habitat
- Elle apporte un soutien financier et humain au moyen de 2 programmes :
 - **Le programme de crowdfunding solidaire Les Petites Pierres** qui double les dons pour l'accès à un habitat décent
 - **Le programme d'entraide international A House is a Home** pour faire reculer le mal-logement

Chiffres clés

- Création de la Fondation en 2004
- **Les Petites Pierres avec 1,45M€** levés depuis 2013
- **A House is a Home avec 275k€ investis** depuis 2015
- Equipe dédiée de 5 ETP

- **Chaque programme a ses projets cibles :**
 - **Les Petites Pierres** : actions locales financées dans toute la France dans les domaines suivants : **grande exclusion, situations d'urgence, précarité énergétique, bien vivre dans son logement, création de lien social et sensibilisation et accompagnement des usagers.** Ces actions doivent être portées par des associations, fondations et/ou ONG
 - **A House is a Home** : projets de proximité soutenus chaque année par des filiales du groupe (France, Brésil, Allemagne, Espagne, Belgique, Liban, Pologne, Chine, Etats-Unis et Australie)
- **La majorité des projets soutenus est en phase de développement / déploiement** et certains en cours de modélisation. La Fondation n'intervient pas auprès de projets en situation de crise juridique et/ou financière

- **Changement d'échelle du secteur** : maximiser le potentiel des programmes et des outils existants (valable, par exemple, pour le programme Les Petites Pierres)
- **Mobilisation de l'engagement** : combiner l'engagement financier et humain afin de co-construire le soutien apporté aux structures d'intérêt général (en cours de développement au sein du groupe Somfy)
- **Ancrage territorial** : les fondations ont un rôle à jouer sur leur territoire

Pratiques / Offres

SOUTIEN FINANCIER

- **Les Petites Pierres : crowdfunding et abondement (fonds de dotation)**
 - 123 actions locales accompagnées depuis 2013 (dont 54 en 2016)
 - Ambition de collecte moyenne par projet : 12k€ dont 6k€ d'abondement (20k€ maximum par projet)
 - Une même structure peut financer plusieurs projets via le fonds
- **A House is a Home : subventions**
 - 1 projet est soutenu chaque année par chaque filiale participant
 - Subvention autour de 10k€/projet (montant apporté équitablement par la Fondation et la filiale)

ACCOMPAGNEMENT / COMPETENCES

- **Les Petites Pierres**
 - **Processus de sélection** avec comité de vérification du projet (dimensions économique, sociale, éthique, etc.) et un comité de validation
 - **Accompagnement digital** (méthode de crowdfunding, ressources, outils sur-mesure...) et **relais de communication** autour du projet
 - **Mise en réseau possible** au cas-par-cas entre projets accompagnés et/ou avec des partenaires de la fondation
 - **Suivi du projet avant, pendant et après que la collecte ait été reversée à l'organisme porteur** et transmission des informations aux donateurs (pendant plus d'un an après la collecte)
 - **Apport en mécénat de compétences par les salariés du groupe** lorsque des besoins précis sont identifiés (en cours de structuration)
- **A House is a Home**
 - **Processus de sélection par la Fondation et les filiales**
 - **Suivi du partenariat avec des points d'étapes** rassemblant le projet, la filiale du groupe et la fondation
 - **Accompagnement au moyen de chantiers et/ou journées solidaires** organisés par les filiales et mobilisant les collaborateurs du groupe

EVALUATION

- **Pour les 2 programmes** : bilan des actions engagées et traçabilité des fonds. Chantier en cours sur ce sujet notamment pour mesurer l'impact du programme Les Petites Pierres (impact de l'outil et utilité sociétale pour les bénéficiaires) ainsi que celui de la Fondation