

LES FONDATIONS ET LEURS PARTIES PRENANTES INDICATEURS ET POSITIONNEMENT

En collaboration avec



Avec le soutien de



LES FONDATIONS
ET LEURS
PARTIES PRENANTES
MESURER
LES INTERACTIONS
DES FONDATIONS
AVEC LEURS
PARTIES PRENANTES

SOMMAIRE

5 AVANT PROPOS

9 REMERCIEMENTS PARTICIPANTS GROUPE DE TRAVAIL

I ÉLÉMENTS DE LECTURE

- 12 Typologie des répondants
- 13 Précisions méthodologiques
- 14 Grille d'analyse

II ANALYSE DU LIEN DES FONDATIONS À LEURS PARTIES PRENANTES

- 16 Positionnement général
- 17 Analyse globale
par partie prenante

III ANALYSES DIFFÉRENTIELLES

- 52 Par mode opératoire
- 55 Par type de fondateur

58 RECAPITULATIF DES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

63 ANNEXE RÉSULTATS STATISTIQUES

AVANT PROPOS

LES FONDATIONS ET LA PUISSANCE PUBLIQUE : POUR UN RAPPORT COLLABORATIF ET OUVERT

Fondateurs, bénéficiaires, mécènes, pouvoirs publics, salariés, médias... nombreuses sont les parties prenantes avec lesquelles les fondations sont en interaction.

Première du genre en France pour les fondations, l'enquête dont vous lirez les résultats dans cette étude aborde la question essentielle de la relation des fondations à leurs différentes parties-prenantes.

Tutelle des fondations reconnues d'utilité publique, le ministère de l'intérieur est tout particulièrement attentif aux enseignements de cette enquête, notamment des éléments concernant l'appréciation du rôle des pouvoirs publics.

La première donnée est un paradoxe : si de manière générale les fondations perçoivent l'actuel contexte juridique, fiscal, réglementaire et social comme étant favorable à d'intenses relations avec leurs parties prenantes, leurs pratiques se situent bien en deçà de leurs possibilités.

Pour autant, parmi les parties prenantes externes, les échanges avec les pouvoirs publics se rapprochent du partenariat.

Les fondations semblent majoritairement (58%) satisfaites du contexte juridique et fiscal qui les régit ; elles sont très nombreuses à penser qu'en matière de contrôle, l'État doit se cantonner à la vérification de leur fidélité à l'objet social et aux règles (comptables et fiscales).

En revanche, elles sont soucieuses d'entretenir un rapport collaboratif et ouvert avec les pouvoirs publics dans le déploiement de leurs actions.

Source de légitimité pour leur action, fonction de dialogue : l'État et les pouvoirs publics sont envisagés par un bon nombre d'entre elles comme des partenaires jouant un rôle actif.

Ces attentes rejoignent l'ambition du ministère : conseiller les porteurs de projet et les accompagner de la conception jusqu'à la concrétisation de la fondation lors de la publication du décret de reconnaissance d'utilité publique, puis tout au long de son déploiement dans le temps, en particulier lors des conseils d'administration ou de surveillance.

Patrick Audebert

Chef du Bureau des associations et fondations
Direction des libertés publiques
et des affaires juridiques
Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer,
et des Collectivités territoriales

LES FONDATIONS EN FRANCE : CONNAÎTRE, ÉVALUER, OPTIMISER, RECONNAÎTRE ET VALORISER LE PÉRIMÈTRE ET LES PARTIES PRENANTES DES FONDATIONS

Le Centre Français des Fondations a démarré l'exploration des relations que les fondations entretiennent avec leurs parties prenantes au cours de l'Atelier des fondations 2008 et ouvert à cette occasion le chantier de l'enquête dont nous présentons ici les premières conclusions. Cette enquête n'aurait pu être menée à bien sans les réflexions et bonnes pratiques partagées au cours de cet atelier enrichies des précieuses contributions du groupe de travail qui nous accompagne depuis 2008 dans l'élaboration de ce questionnaire, puis l'interprétation des réponses. Nous n'aurions pu prendre en compte seuls la variété et la richesse d'un secteur en plein développement et en croissante diversification et leurs sommes redevables de tous les angles de vues et nuances d'interprétations qu'ils nous ont apporté. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos chaleureux remerciements.

Cette étude s'inscrit dans le prolongement des travaux menés par l'Observatoire de la Fondation de France à qui nous devons le panorama des fondations essentiel à la compréhension du secteur dans son ensemble sans lequel nous ne pourrions placer avec justesse les données dans leur contexte. Le Centre français des fondations ne peut que se réjouir du partenariat ainsi engagé pour porter avec l'ODIS une étude aussi ambitieuse.

Nous tenons également à remercier l'ensemble des répondants à cette vaste enquête dont nous savons tout ce qu'elle mobilisait de temps et de réflexion pour chacun. Nombreux sont ceux qui ont complété leurs réponses par l'inventaire de bonnes pratiques, nous n'avons pu les reprendre ici in extenso, mais elles ont profondément contribué à la qualité de l'information collectée et à la compréhension des modes opératoires et relationnels des fondations.

La richesse fondamentale de notre secteur réside dans la diversité de ses acteurs et de leurs motivations, des missions qu'ils se proposent de servir, de leurs enjeux et modes opératoires, des moyens dont ils disposent. Cependant ce qui fait indéfectiblement la cohérence du secteur c'est que fondations et fonds de dotation relèvent tous de la même finalité : le service de l'intérêt général. Ce prédicat, fondement sine qua non, des acteurs du secteur oblige chacun à sans cesse évaluer et réajuster son rôle au sein de la société et sa contribution à la production de biens communs.

Fondations et fonds de dotation tiennent leur existence du libre et irrévocable engagement de leurs fondateurs ; leur capacité à exercer leurs missions d'intérêt général d'une reconnaissance et délégation par l'État ; leur capacité financière en large partie des incitations fiscales majeures que l'État a souhaité mettre en place pour assurer la meilleure prise en charge possible des causes d'intérêt général. Enfin les fondations sont souvent le lieu d'une savante articulation entre un fondateur initial et de multiples donateurs ultérieurs qui ensemble, et à des titres divers, concourent à la prise en charge des bénéficiaires. Fonds de dotation et fondations organisent ainsi toute une série de relations plus ou moins complexes et interagissantes entre mandats reçus, besoins identifiés ou exprimés, moyens mobilisés et services prestés. Le propos de cette première étude des fondations et de leurs parties prenantes vise à construire des outils d'analyse et de compréhension pour saisir comment ces relations sont vécues, identifier où sont les marges de manœuvre pour permettre à chacun de se développer et au secteur de consolider sa place et contribution au sein de la société.

Cette étude poursuit plusieurs objectifs :

- > comprendre le regard posé par les fondations sur leurs parties prenantes ;
- > repérer les méthodes actuelles, souhaitables et possibles de renforcement de l'implication et de l'impact des fondations dans les projets qu'elles soutiennent ;
- > identifier des propositions concrètes pour promouvoir et structurer le champ des fondations ;
- > sensibiliser l'ensemble des acteurs aux enjeux des fondations ;

Nous espérons ainsi contribuer à construire des liens durables, cohérents et convergents entre le secteur et ses interlocuteurs.

Le riche matériel que nous avons constitué doit nous servir à développer des études sectorielles pour comprendre dans le détail les spécificités de telle ou telle population de fondations. Nous développerons cet automne une analyse des fondations gestionnaires d'établissements sanitaires et sociaux dont les logiques fonctionnelles et l'historique sont à la fois si prégnants et si spécifiques qu'ils structurent bien certainement des rapports assez différents avec leurs parties prenantes.

Nous souhaitons développer d'autres partenariats afin de continuer cette investigation riche d'enseignements : nous espérons, sous réserve de partenariats, tout autant développer quelques études monographiques que des études thématiques, voire régionales, ou encore par typologie de fondations.

En effet à l'heure où se met en place la norme ISO 26000¹ visant à définir et clarifier le concept de responsabilité sociétale des organisations quelles que soient leurs tailles (ceci s'applique aux entreprises, aux collectivités territoriales, aux syndicats, et bien sûr aux acteurs du tiers secteur) nous pensons que le secteur des fondations prend une marche d'avance en travaillant à l'inventaire de ses parties prenantes et des processus relationnels engagés. La responsabilité sociétale n'est elle pas ce qui définit l'essence même des fondations ? Alors osons explorer ensemble leurs divers engagements... puisque , comme nous le révèle cette enquête la plus grande appétence relationnelle des fondations est à travailler avec les autres fondations.

Béatrice de Durfort

Déléguée générale
Centre Français des Fondations

1. La future norme définira des lignes directrices sur la responsabilité sociétale et non un système de management. Elle n'est donc pas destinée à la labellisation et la certification comme le sont les normes ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement). L'ISO 26000 a identifié sept types d'impacts directs et indirects des activités et des décisions au regard des questions qui reflètent la notion de la responsabilité sociétale : les droits de l'Homme, les conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les consommateurs, la contribution au développement local et la gouvernance de l'organisation qui s'applique aux six autres.

LES FONDATIONS : UN SECTEUR QUI SE DÉVOILE

Lorsqu'en 2000, l'Observatoire de la Fondation de France prépare la première Enquête nationale auprès des fondations, certains experts du tiers secteur ne cachent pas leur pessimisme. Ils n'imaginent pas que des données chiffrées solides puissent être constituées par enquête auprès d'un monde philanthropique réputé discret.

Or, les deux panoramas des fondations françaises publiés par l'Observatoire en 2005 et en 2008 se sont appuyés sur une participation spontanée des fondations très comparable -sinon supérieure- aux taux usuels en matière d'enquête (18%, puis 15%).

En 2010, à l'occasion de la présente étude, les fondations font de nouveau preuve de leur bonne disposition : près de 200 acceptent de mettre à plat leurs pratiques, leurs intentions, l'intensité de leurs interactions avec une grande variété de partie-prenantes. Le questionnaire qui leur est adressé est pourtant exigeant et précis. Un tel résultat confirme donc que ce secteur est prêt à se dévoiler.

Si nous pouvons nous réjouir de ce constat, nous n'oublions pas que la matière ainsi collectée porte le poids du temps pris par les interrogés pour la constituer. Que les fondations soient donc chaleureusement remerciées pour leur effort.

Nous espérons qu'elles en seront les premières bénéficiaires. Les résultats de cette enquête révèlent des comportements et un état d'esprit communs aux acteurs du secteur ; ils leur permettront donc, notamment, de se positionner dans cet ensemble.

Notre objectif, avec de tels travaux, est en effet de proposer aux fondations un regard extérieur et nouveau sur leur nombre, leur identité et leurs pratiques, afin, si elles le souhaitent, de réfléchir à ce qu'elles sont et à ce qu'elles font.

Odile de Laurens

Responsable de l'Observatoire
de la Fondation de France

GROUPE DE TRAVAIL SUR « LES FONDATIONS ET LEURS PARTIES PRENANTES »

**Nous remercions les membres
du groupe de travail pour leur
participation et le partage de leurs
réflexions précieuses tout au long
de l'élaboration du questionnaire
et de l'analyse des résultats.**

Fondation d'Auteuil,
Xavier Delattre

Fondation Caisses d'Épargne
pour la solidarité,
Jérôme Voiturier

Fondation Culture et Diversité,
Éléonore de Lacharriere

Fondation de France,
Dominique Lemaistre

Fondation d'entreprise
BNP Paribas,
Martine Tridde-Mazloun

Fondation Macif,
Roselyne Sérac

Fondation Mérieux,
Paul Caroly

Fondation Sciences
Mathématiques de Paris,
Jean-Yves Chemin
et **Etienne Gouin-Lamourette**

Ministère de la Culture
et de la Communication,
Robert Fohr

Ministère de l'Enseignement
supérieur et de la Recherche,
Michèle Hannoyer

Ministère de la Santé,
de la Jeunesse, des Sports
et de la Vie Associative,
Amandine Hubert

Ministère de l'Intérieur,
de l'Outre-Mer,
et des Collectivités territoriales
Marie Lottier et Patrick Audebert

Animus Donandi,
Yannick Blanc

Centre Européen des Fondations,
Emmanuelle Faure

Cabinet Delsol,
Lionel Devic

Ernst & Young société d'avocats,
Catherine Vialle

Institut Caisse des Dépôts,
Isabelle Laudier

Étude Chambariere,
Grandin et Figerou
Maître Christelle Grandin

Société le non marchand,
Joseph Le Marchand

Nos remerciements
à l'association Odissée
et à son président
Jean-Pierre Revoil
pour leur soutien

Groupe de travail piloté par

Béatrice de Durfort,
assistés par **Isabelle d'Ursel**
Centre Français des Fondations

Odile de Laurens
Observatoire
de la Fondation de France

Jean-François Chantaraud,
Estelle Cras,
assistés par **Charles Sellen**
Observatoire du Dialogue Social

ÉLÉMENTS DE LECTURE

TYPOLOGIE DES REpondants

195 répondants

sur 1 300 fondations interrogées
par questionnaire de juillet 2009
à avril 2010

	Répartition au sein de l'échantillon	Répartition nationale
Fondateur principal		Au 31/12/20072
Personne(s) physique(s) :	39,5 %	57 %
Entreprise(s) :	29 %	27 %
Association(s) :	13,5 %	16 %
Fondation(s) :	5,5 %	2 %
Organisme(s) public(s), État, collectivités locales :	4,5 %	8 %
Autres :	8 %	6 %
Dépenses annuelles en 2008		Au 31/12/2005
Moins de 100 000 € :	25,5 %	46 %
De 100 000 € à moins de 1 000 000 € :	35,5 %	30 %
De 1 000 000 € à moins de 5 000 000 € :	22 %	15 %
De 5 000 000 € ou plus :	17 %	9 %
Mode opératoire		Au 31/12/2007
Opérationnelle :	36 %	22 %
Distributive :	36 %	66 %
Mixte (à la fois opérative et distributive) :	28 %	12 %
Statut		Au 31/12/2009
Fondations Reconnues d'Utilité Publique :	47,7 %	31 %
Fondation abritée :	26,7 %	44 %
Fondation d'entreprise :	20,5 %	14 %
Fonds de dotation :	3 %	9 %
Fondation de coopération scientifique :	1 %	1 %
Principaux domaines d'intervention		
2,4 domaines d'intervention par répondant en moyenne		
Social :	64 %	
Santé :	52 %	
Arts, culture, divertissement et sport :	25 %	
Enseignement :	23 %	
Sciences :	14 %	
Environnement :	14 %	
International :	13 %	
Autres :	35 %	

PRECISIONS METHODOLOGIQUES

La présente étude vise à analyser les relations des fondations avec l'ensemble de leurs « parties prenantes », c'est-à-dire tous les acteurs internes et externes qui interviennent dans leur fonctionnement.

Elle repose sur un questionnaire qui interroge les liens des fondations à 14 parties prenantes :

LES FONDATEURS

- > Les fondateurs principaux et leurs représentants
- > Les fondateurs « associés »
(financeurs arrivés après la création de la fondation, représentés au conseil d'administration)

LES ACTEURS OPERATIONNELS INTERNES

- > Les administrateurs et le conseil de surveillance
- > Les comités d'experts, scientifiques et autres comités consultatifs
- > Les permanents
- > Les prestataires de services

LES BENEFICIAIRES

- > Les bénéficiaires des fondations distributrices
- > Les bénéficiaires des fondations opérationnelles

L'ETAT ET LES POUVOIRS PUBLICS

- > L'État et les pouvoirs publics
- > Les bailleurs publics

LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

- > Les grands donateurs et mécènes
- > Les médias et les journalistes
- > Les citoyens et l'opinion publique
- > Les autres fondations

La relation à chaque partie prenante est analysée à travers quatre processus d'interactions : réflexion, décisions, contrôle, mise en œuvre. Pour chacun de ces processus, le questionnaire permet de mesurer trois dimensions : la volonté d'implication des parties prenantes (aspirations), la perception des marges de manœuvre pour cette implication (contexte) et le degré réel d'implication des parties prenantes (pratiques).

	Aspirations	Contexte	Pratiques
Réflexion			
Décisions			
Contrôle			
Mise en œuvre			

GRILLE D'ANALYSE

Le lien des fondations à leurs différentes parties prenantes est analysé à travers une grille qui mesure le degré d'implication de chaque partie prenante dans les processus de réflexion, de décisions, de mise en œuvre et de contrôle/évaluation.

Cette grille définit de façon simplifiée trois grands modes de fonctionnement qui reflètent des niveaux d'ouverture différents :

- Le premier niveau est celui d'un **fonctionnement plutôt solitaire et autocentré**, d'un mode d'action unilatéral avec des processus centralisés s'appuyant peu voire pas du tout sur la concertation avec les parties prenantes.
- Le deuxième niveau est celui d'un **fonctionnement institutionnel** dans lequel prime le respect des statuts, des règles établies, qui permet des instants d'échanges avec les parties prenantes, obéissant à des processus codifiés et ponctuels.
- Le troisième niveau reflète un mode de **fonctionnement très ouvert**, très participatif, dans l'adaptation permanente et la concertation systématique, en toute transparence.

Degré d'ouverture des processus

ADAPTATION PERMANENTE / MULTILATÉRAL

Processus ouverts, participatifs, interactifs
Consultations systématiques / Transparence

FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL / BILATÉRAL

Processus normés, arbitrages / Consultations ponctuelles
Communication partielle, diffusion sélective d'informations

FONCTIONNEMENT SOLITAIRE / UNILATÉRAL

Processus centralisés, fermés / Consultations rares
Domaine réservé

Le degré d'implication de chaque partie prenante dans chaque processus est mesuré selon cette grille sur une échelle de 0 à 100. Une fondation peut ainsi être dans le premier niveau avec l'une de ses parties prenantes sur les processus de décisions et dans le troisième niveau avec une autre sur les processus de réflexion.

AVERTISSEMENT

Cette grille d'analyse ne mesure pas l'efficacité de l'action d'une fondation, mais bien son degré d'ouverture au dialogue avec ses parties prenantes.

Le troisième niveau de la grille d'analyse est noté avec le plus haut résultat car il représente le niveau d'ouverture le plus important, le degré d'implication des parties prenantes le plus élevé. Mais il ne s'agit pas pour autant de le définir comme un niveau d'excellence à atteindre. L'objet de cette étude n'est en aucun cas de démontrer que toutes les fondations devraient consulter toutes leurs parties prenantes sur tous leurs processus et sur tous les sujets !

En effet, au delà des champs d'actions et des objets sociaux qui ne se prêtent pas forcément à la concertation avec toutes les parties prenantes, se pose la question des moyens à mobiliser pour impliquer ses interlocuteurs et organiser des processus de dialogue et de concertation à chaque phase de l'action.

L'un des objectifs de ce rapport est justement de questionner la compatibilité entre le désir d'ouverture des fondations, les moyens dont elles disposent et l'exigence d'efficacité qui s'impose à elles.



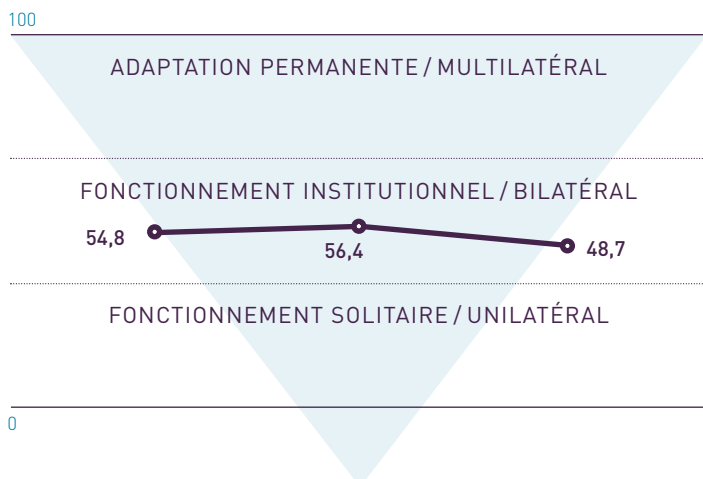
ANALYSE DU LIEN DES FONDATIONS À LEURS PARTIES PRENANTES

POSITIONNEMENT GENERAL

Le positionnement général des fondations correspond à la moyenne de l'ensemble des répondants, toutes parties prenantes confondues.

Degré d'ouverture des processus

Aspirations Quelles sont les attentes des fondations ?	Contexte Quelles sont leurs marges de manœuvre ?	Pratiques Quelles sont leurs pratiques ?
--	--	--



Les fondations françaises, dans l'ensemble, se situent dans le second niveau de la grille d'analyse, qu'il s'agisse de leurs aspirations, de leur contexte ou de leurs pratiques. Ce positionnement traduit un **fonctionnement institutionnel** et une ouverture au dialogue avec leurs parties prenantes sélective, reposant sur des relations bilatérales, ponctuelles et/ou dans le strict respect des statuts et usages.

Les fondations aspirent à ce mode de fonctionnement, estiment que leur contexte est en adéquation avec cette aspiration et déploient des pratiques sur ce même mode, présentant ainsi une **cohérence globale**. On peut toutefois noter que les pratiques des fondations (49,3) sont légèrement en deçà de leurs aspirations (54,8) et de leur contexte (56,4), ce qui laisse transparaître des **marges manœuvre à exploiter en termes d'ouverture aux parties prenantes**.

Ce positionnement reflète une culture générale qui imprègne le monde des fondations, héritier d'une tutelle multiséculaire de la puissance publique, soumis à un cadre réglementaire précis et une exigence de formalisme plus forte que pour d'autres types d'organisations, piloté par une gouvernance « resserrée » autour des fondateurs et du conseil d'administration.

Cette structuration très rigoureuse induit une culture globale moins ouverte par essence au dialogue avec les parties prenantes, que les associations par exemple, qui de leur côté, évoluent dans un cadre réglementaire moins exigeant et sont structurellement contraintes de dialoguer avec leurs membres.

De cette culture émerge la **difficulté à s'ouvrir au dialogue avec certaines parties prenantes**, avec lesquelles les relations ne sont pas institutionnalisées ou ne semblent pas indispensables à la poursuite de l'objet social.

Ce positionnement général recouvre cependant une **grande diversité de configurations selon les parties prenantes considérées et selon les fondations**.

ANALYSE PAR PARTIE PRENANTE

Pour chacune des parties prenantes, sont analysés d'une part les niveaux relatifs des aspirations, du contexte et des pratiques des fondations, et d'autre part le niveau d'ouverture des processus (réflexion, décision, contrôle, mise en œuvre) à cette partie prenante.

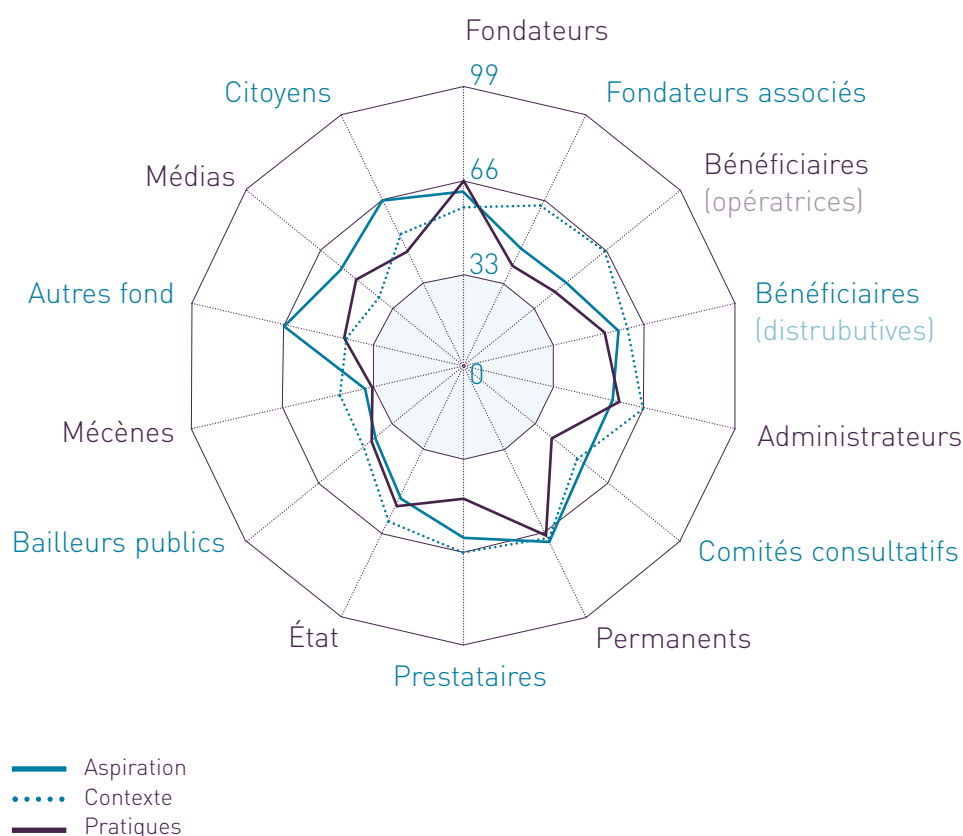
Le schéma ci-dessous présente pour chacune des parties prenantes étudiées le niveau moyen :

- > d'aspiration au dialogue : *les fondations souhaitent-elles impliquer la partie prenante ?*
- > de perception du contexte : *la partie prenante est-elle considérée par les fondations comme « implicable » ?*
- > de pratiques : *quel est le niveau réel d'implication de la partie prenante par les fondations ?*

Chaque axe est gradué de 0 à 100 selon la grille d'analyse. Les résultats traduisent le degré d'ouverture des fondations à la partie prenante considérée :

- > un résultat compris entre 0 et 33 traduit un mode de fonctionnement unilatéral où l'implication de la partie prenante est faible voire nulle
- > un résultat compris entre 34 et 66 traduit un mode de fonctionnement institutionnel où l'implication de la partie prenante s'inscrit dans un cadre règlementé, mesuré, ponctuel
- > un résultat compris entre 67 et 100 traduit une consultation et une implication systématique de la partie prenante.

[Nota Bene : Aucune partie prenante n'est positionnée dans ce niveau si l'on considère la moyenne de l'ensemble des fondations sur l'ensemble des processus.]

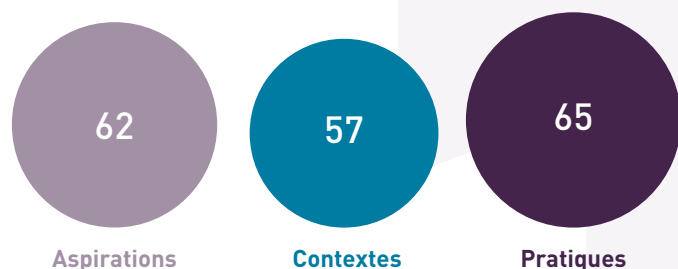


Avant d'entrer dans l'analyse détaillée du lien à chacune des parties prenantes, on peut noter plusieurs traits saillants qui émergent de ce panorama :

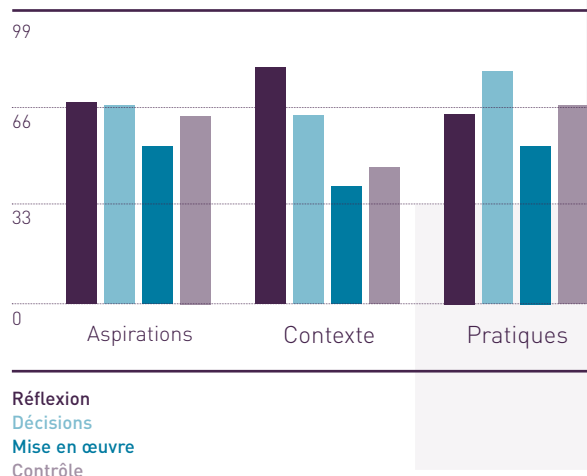
- > Les parties prenantes auxquelles les fondations sont les plus ouvertes, dans la pratique, sont celles qui sont « **incontournables** », celles qu'elles sont obligées d'impliquer pour fonctionner :
 - > Les permanents (*résultat pratiques : 67*)
 - > Les fondateurs (*résultat pratiques : 65*)
 - > Les administrateurs (*résultat pratiques : 56*)
 - > L'État (*résultat pratiques : 54*)
- > Les fondations, de façon globale, manifestent une volonté de **limiter l'implication des financeurs** (mécènes, bailleurs publics et fondateurs associés) dans leurs processus internes (*résultats d'aspirations inférieurs à 50 et inférieurs au résultat de pratiques*).
- > Les **comités consultatifs** semblent dans les faits assez peu consultés ... (*résultats pratiques : 41*) ce qui pose la question de leur utilité et des raisons qui ont motivé leur création.
- > Les fondations présentent une aspiration à interagir plus intensément avec les **autres fondations**, les **médias** et les **citoyens** qui ne se traduit pas (encore) dans les pratiques. La question se pose des raisons de ce décalage : manque de temps, de moyens, de méthode, d'outils, ou difficulté à se positionner ?
- > Le profil général des fondations illustré par ce panorama reflète des siècles d'œuvres de **bienfaisance** : les fondations dans leur ensemble se conçoivent et agissent comme des opérateurs au service de la vision d'un fondateur, davantage que comme des acteurs sociaux à part entière. La fondation semble ainsi se positionner comme l'outil, le bras armé de son ou de ses fondateurs.

1

LES FONDATEURS PRINCIPAUX ET/OU LEURS REPRÉSENTANTS



Les fondateurs sont, avec les permanents, la partie prenante avec laquelle le niveau d'interaction est le plus élevé, avec des pratiques qui répondent à la fois aux aspirations des fondations et à la fois à celles des fondateurs eux-mêmes (cf. *contexte*). Cela reflète une grande cohérence et donc une **grande proximité** dans le lien avec cette catégorie d'interlocuteurs.



En pratique, les fondateurs ou leurs représentants sont systématiquement impliqués dans les processus de décision pour 91% des fondations. Ils ont même les pleins pouvoirs dans un quart des fondations de l'échantillon, au sein desquelles rien ne se fait sans leur accord. En revanche, dans la majorité des fondations (65%), ils influencent et pèsent sur les décisions **sans détenir seuls le pouvoir**. Cette présence très forte dans les processus de décision est globalement à la hauteur des souhaits des fondations, même si elle va un peu au-delà de ce qu'elles estiment nécessaires.

Les fondateurs sont également très impliqués dans les processus de réflexion, et près d'une fondation sur deux (46%) les associe systématiquement à chaque réflexion. Elles leurs reconnaissent, pour 67% d'entre elles, une capacité à s'adapter aux évolutions des enjeux de la fondation et à apporter une **vision prospective et dynamique** pour l'évolution de la fondation. C'est d'ailleurs surtout cette aptitude visionnaire, au-delà de leurs seules compétences et connaissances, qui constitue, pour la moitié des fondations, l'apport majeur des fondateurs aux réflexions conduites en leur sein.

La fidélité à la vision du (ou des) fondateur(s) n'interdit pas pour autant d'en modifier les modalités d'action puisque près de trois quart des personnes interrogées indiquent que leur fondation est restée fidèle au projet d'origine tout en se modernisant au regard des évolutions de la société.

Le temps de la mise en œuvre est celui qui sollicite le moins les fondateurs, les fondations estimant que leur principale contribution à cette phase est constituée par les ressources matérielles qu'ils mettent à disposition (47%).

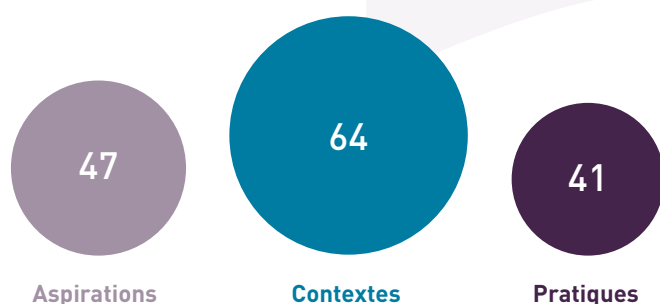
En revanche, les processus de contrôle et d'évaluation sont largement ouverts aux fondateurs, à qui les fondations rendent des comptes sous forme de présentations personnalisées pour un quart d'entre elles, de rapports d'étapes sur les programmes pour un tiers d'entre elles, et d'un rapport d'activités global pour un autre tiers. Seules 6% des fondations interrogées n'ont mis en place aucun système structuré de *reporting vis-à-vis* de leurs fondateurs ou de leurs représentants.

Les fondateurs sont, avec les permanents, les acteurs avec lesquels les fondations entretiennent la plus grande proximité. Ils sont systématiquement impliqués dans les processus de décisions et très présents dans les processus de réflexion et de contrôle. Bien que leur empreinte demeure prégnante dans les décisions, ils ne sont pas seuls à détenir le pouvoir au sein des fondations. Ce fonctionnement est à la hauteur des aspirations des fondations et à ce qu'elles perçoivent des attentes des fondateurs.

2

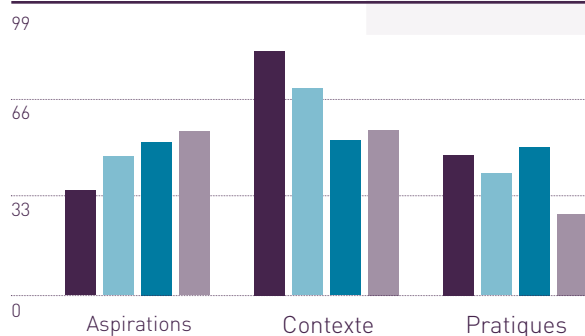
LES FONDATEURS « ASSOCIÉS »

Les fondateurs associés sont définis comme des financeurs arrivés après la création de la fondation, représentés au conseil d'administration, et membres du collège des fondateurs.



Les fondations ont vis-à-vis de leurs fondateurs associés une attitude et une pratique très régulées, peu ouvertes (résultats d'aspirations et pratiques < 50), bien qu'elles leur reconnaissent une réelle volonté de participer à leur projet (contexte : 64).

Le décalage entre cette relation et la relation aux fondateurs « historiques », nettement plus impliquante, laisse penser que les fondations (et/ou leurs fondateurs historiques ?) développent vis-à-vis de ces mécènes qui ont rejoint le projet « en cours de route », une forme de protectionnisme. Elles marquent, en tout état de cause, une forte distinction dans leur esprit et dans leurs pratiques entre les fondateurs historiques et les fondateurs associés, bien qu'ils fassent tous deux partie du collège des fondateurs.



Réflexion
Décisions
Mise en œuvre
Contrôle

En pratique, de manière générale, les fondations recherchent peu l'implication des fondateurs associés, dans les processus de réflexion et décision, et ne leur confèrent pas de traitement de faveur par rapport aux autres membres des instances de décisions (conseil d'administration ou conseil de surveillance).

Elles estiment ainsi qu'en matière de réflexion, le rôle des fondateurs associés est de veiller à la conformité des actions à la mission d'origine (59%) et non de définir de nouvelles actions ou d'influencer son projet actuel. Seul un quart des fondations estime qu'ils devraient assumer un rôle d'influence et de coproduction du projet de la fondation. Le contexte se prêterait pourtant à des échanges plus intenses avec des fondateurs associés qui se montrent demandeurs d'un dialogue régulier plus qu'épisodique et portant sur l'ensemble du projet de la fondation.

Dans les faits, les fondations reconnaissent cependant, pour les quatre cinquième d'entre elles, que la contribution de ces nouveaux arrivants a permis de compléter, de modifier ou de transformer le projet de départ. Ils influencent et pèsent d'ailleurs sur les décisions dans la même proportion de fondations et ne sont absents des processus de décision que dans une fondation sur cinq.

En matière de contrôle et d'évaluation, dans 61% des fondations, les fondateurs associés ne bénéficient que de la même information que les autres membres du conseil d'administration. Seules 30% des fondations mettent à leur disposition les mêmes informations que celles qui sont adressées aux fondateurs historiques et 9% leur adressent des informations spécifiques sur les projets qu'ils ont contribué à soutenir.

Enfin, dans la phase de mise en œuvre, les attentes comme les pratiques des fondations vis-à-vis de leurs fondateurs associés sont très hétéroclites : un quart les sollicite avant tout pour des moyens logistiques et financiers, un autre quart principalement pour leurs compétences et expertises techniques, un tiers pour leur vision et leur énergie mobilisatrice et les autres attendent principalement d'eux la mobilisation de leur réseau relationnel et l'utilisation de leur nom comme outil de visibilité sociale, publique et/ou médiatique.

Si les fondations ne s'ouvrent pas (encore ?) aux fondateurs « associés » autant qu'aux fondateurs « historiques », elles reconnaissent malgré tout leur volonté de contribuer activement à leur projet et l'intérêt potentiel de leur contribution aux processus de réflexion, de décision et de mise en œuvre. Elles demeurent cependant sur la réserve et ne sont pas nombreuses à leur donner une réelle place dans leurs processus de fonctionnement, autre que celle conférée aux autres membres du conseil d'administration. Des marges de manœuvre existent donc pour « associer » encore plus étroitement cette partie prenante à la vie des fondations.

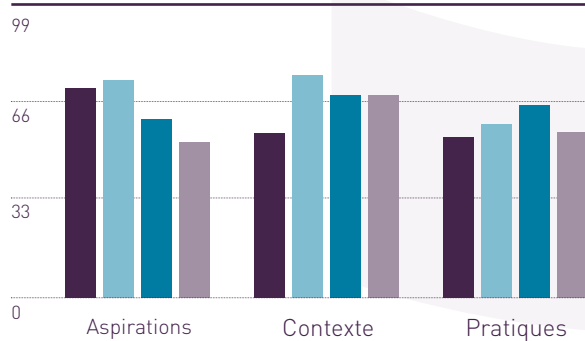
3

LES BÉNÉFICIAIRES FONDATIONS DISTRIBUTRICES

Les bénéficiaires analysés dans ce chapitre sont les porteurs de projet financés par les fondations distributrices.



Les fondations distributrices ont une volonté d'ouverture réelle à leurs bénéficiaires, à travers des relations ponctuelles, en s'appuyant sur des procédures précises (aspirations : 57). Elles estiment que ce niveau d'implication correspond aux attentes des bénéficiaires (contexte : 60). Dans la pratique (résultat : 52), les relations se nouent un peu en deçà de cet idéal, sur un mode resserré, qui n'exploite pas entièrement les possibilités d'interactions avec les porteurs de projets.



Réflexion
Décisions
Mise en œuvre
Contrôle

Dans la pratique, on distingue un plus fort degré d'interaction avec les porteurs de projets dans les processus de décision et de mise en œuvre que dans les processus de réflexion et d'évaluation.

En ce qui concerne les processus de décisions, la pratique des fondations repose, dans le lien aux bénéficiaires, sur un rigorisme qui n'est à la hauteur ni de leurs aspirations, ni de leur perception du contexte. La sélection des projets privilégie en effet dans la majorité des cas (55%) la fiabilité des structures et l'expérience des équipes décrites sur dossier, alors que, dans l'idéal, les fondations souhaiteraient privilégier les projets qui présentent un caractère innovant et mobilisateur, même s'ils comportent un risque (49,5%).

Dans la mise en œuvre des projets, le niveau d'interaction réel est très proche de ce que les fondations recherchent et de ce qu'elles pensent pouvoir vivre. Ainsi, un peu plus de la moitié des fondations déclare garder le contact avec les porteurs de projet pour évaluer l'impact de son action, et rester ouverte à de nouveaux financements. Cela correspond à leur perception des attentes des bénéficiaires, qui, selon 56% d'entre elles, souhaitent les associer à d'autres projets, en pérennisant un partenariat.

L'évaluation et le contrôle des actions financées reposent pour 44% des fondations principalement sur des éléments fournis par les porteurs de projet. Elles ne sont que 21% à aller jusqu'à mener des études auprès des acteurs et bénéficiaires des projets pour en évaluer la qualité et l'impact car elles estiment, pour 44% d'entre elles, que les éléments d'informations fournis par les porteurs de projets sont suffisants pour évaluer ces deux points. Cela n'est toutefois pas suffisant pour capitaliser les fruits de leur action dans la perspective d'en partager les bénéfices avec autrui puisque les retours d'expérience permettent à seulement 5% des fondations interrogées d'élaborer un référentiel de bonnes pratiques pour le secteur.

Au plan plus général de la réflexion, il existe également un décalage entre l'idéal d'une politique distributrice innovante au regard des enjeux de société qui motive la grande majorité des fondations (54%), et un environnement dans lequel les projets qui leur sont proposés se situent en général «au même niveau [qu'elles] du point de vue de la réflexion et de l'innovation» (61,9%). Au regard de cet idéal et de ce contexte, 41% des fondations distributrices ont tendance à rechercher des projets en exacte adéquation avec leurs appels à projet ou leur objet, tandis que 41% cherchent des projets à élaborer dans un réel partenariat autour d'une réflexion commune et que seuls 18% recherchent des projets qui leur permettent d'approfondir leur compréhension du domaine, et de faire évoluer leurs politiques distributrices.

Les fondations distributrices sont ouvertes au dialogue avec leurs bénéficiaires dans la mesure où ces échanges obéissent à des procédures codifiées, et où les porteurs de projets sont en adéquation avec le cahier des charges établi. Les retours d'expériences, qui permettraient de partager les bénéfices avec d'autres acteurs, demeurent pour l'instant insuffisamment capitalisés. Les fondations reconnaissent toutefois être moins audacieuses dans leur pratique relationnelle avec les bénéficiaires que l'idéal auquel elles aspirent. Elles sont conscientes par ailleurs des marges de manœuvres possibles dans l'implication des bénéficiaires dans leurs différents processus.

BONNES PRATIQUES

Implication des bénéficiaires au sein des programmes de la Fondation – Fondation Culture & Diversité

Suivre les bénéficiaires, développer une relation de long terme et les intégrer dans le processus et les programmes de la Fondation. La Fondation conçoit, développe et met en œuvre des programmes de sensibilisation, de préparation et de suivi dans la poursuite d'études supérieures artistiques ou culturelles pour des jeunes issus d'établissements d'éducation prioritaire. Les jeunes ayant suivi ces programmes font ensuite partie du « Réseau des Anciens Elèves », dont les objectifs sont de développer leur réseau professionnel de manière transversale mais aussi d'accompagner ceux qui souhaitent à leur tour sensibiliser leurs cadets aux études supérieures artistiques et culturelles. La relation développée entre ces jeunes et la Fondation est une relation régulière (visites d'expositions ensemble,...) et pérenne, où l'initiative de la Fondation mais aussi celle des jeunes sont primordiales. La Fondation entretient et développe aussi un lien d'échange fort avec ses bénéficiaires.

NB : Les bénéficiaires des actions de la Fondation sont à la fois les jeunes mais également les établissements scolaires partenaires.

BONNES PRATIQUES

Réalisation d'un feuilleton radio sur les bénéficiaires de la Fondation – Fondation Culture & Diversité

Cette initiative avait pour objectif de mieux faire connaître la Fondation au grand public. Après avoir interviewé le fondateur et Président de la Fondation, un journaliste a souhaité développer un feuilleton radio avec comme protagonistes des bénéficiaires des actions de la Fondation. Cette relation de confiance et durable permet de faire mieux connaître et comprendre en profondeur les actions de la Fondation.

BONNES PRATIQUES

Aider les bénéficiaires, au-delà de la subvention ou de la bourse - Fondation ELLE

Pour les lauréates de son concours ELLE Solidarité Mode, la Fondation ELLE ne s'en tient pas à la seule prise en charge des frais de scolarité. Quand une jeune fille est lauréate du concours, elle peut par la suite bénéficier du très puissant réseau de cet emblématique magazine féminin pour passer quelques étapes dans son parcours d'insertion vers l'emploi.

De la part de la Fondation c'est une intention très claire, sa déléguée la définit comme un soin « maternage ».

Les lauréates du concours ELLE Solidarité Mode ne sont pas très nombreuses (15 en tout depuis la création en 2004), ce travail de dentelle en « one to one » est donc absorbable, même pour la petite équipe de la fondation (2 personnes à temps plein).

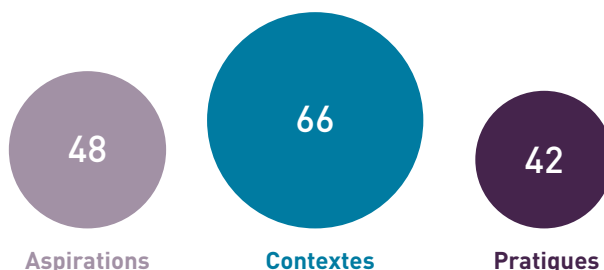
En 2009, à la recherche de jeunes créateurs pour la réalisation d'une Twingo féminisée, l'automobiliste Renault contacte de façon informelle la déléguée de la Fondation ELLE. Karine Guldemann saisit l'opportunité pour ses jeunes lauréates et se constituera en intermédiaire entre elles et la grande entreprise : elle sélectionne 7 jeunes femmes, négocie avec l'entreprise une rémunération pour les candidates et suit le déroulé du projet.

De fait, après brief, travail sur des outils industriels, sélection par un jury, la création d'une de ces sept jeunes femmes devrait être choisie pour la sellerie d'un prochain modèle de voiture pour femme.

4

LES BÉNÉFICIAIRES FONDATIONS OPÉRATRICES

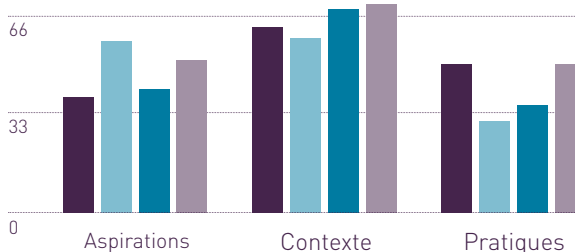
Les bénéficiaires des fondations opératrices sont les personnes que touchent directement leurs programmes d'actions.



Les fondations opératrices ne cherchent que modérément à impliquer leurs bénéficiaires dans l'échange (aspirations < 50). Cela les conduit en pratique à adopter une posture peu ouverte (pratiques : 42), dans laquelle elles agissent en fonction de leur propre vision sans vraiment consulter leurs bénéficiaires, en dépit de l'ouverture à l'échange qu'elles perçoivent chez eux (contexte : 66).

Au quotidien, l'implication de ces publics dans la vie des fondations opératrices est donc en général timide, voire absente, en particulier dans les processus de décisions et de mise en œuvre.

99



Réflexion
Décisions
Mise en œuvre
Contrôle

Les fondations opératrices reconnaissent que dans la pratique, leurs bénéficiaires ne sont pas associés aux processus de décisions (56,4%). Le contraste est important par rapport au niveau d'aspiration au dialogue dont font preuve les fondations, qui estiment pour 69% d'entre elles nécessaires dans l'idéal d'associer les bénéficiaires soit directement aux processus de décisions, soit à des instances consultatives en amont de la décision, même s'ils sont dans la contradiction.

Dans la pratique, malgré ce haut niveau d'aspiration, seul un tiers des fondations a structuré des instances consultatives de bénéficiaires qui font connaître leurs positions en amont des prises de décisions, 14% vont jusqu'à intégrer des représentants des bénéficiaires au sein de leurs instances de gouvernance.

Dans le cadre de la mise en œuvre de leurs actions, deux tiers des fondations opératrices perçoivent que leurs bénéficiaires sont ouverts à leurs initiatives et programmes, qu'ils sont désireux de s'y impliquer. Mais ce contexte *a priori* favorable à l'échange débouche sur une interaction limitée, dans laquelle l'action des fondations est avant tout d'« apporter un service » (43%). L'explication tient à ce que la préoccupation centrale des fondations est de « rendre un service le plus professionnel possible à ses bénéficiaires » (50,5%) plutôt que de mener un travail de sensibilisation, de communication et d'éducation (14%) ou de mettre les bénéficiaires en position d'acteurs (35%). On peut toutefois noter que dans la pratique, 32% des fondations affirment travailler à placer, dans la mesure du possible, leurs bénéficiaires en position d'acteurs du projet et 7% estiment de leur côté qu'elles contribuent par leur action à la modification des comportements et des regards.

En matière de réflexion, les pratiques des fondations opératrices sont légèrement plus ouvertes à l'échange avec les bénéficiaires mais divisées, puisque 46% d'entre elles déploient des études et des stratégies de veille et d'écoute alors que 54% conçoivent leurs programmes sans interactions avec les bénéficiaires, en s'appuyant principalement sur la réflexion du fondateur et des équipes, ou en suivant les tendances du secteur ou la demande des tutelles.

Les processus d'évaluation et de contrôle, quant à eux, reposent sur la satisfaction des besoins et/ou des bénéficiaires pour la moitié des fondations, tandis que 10% déclarent ne pas avoir de processus d'évaluation structuré et que 38% seulement font porter leur évaluation sur l'impact des actions menées, sur le

secteur concerné ou sur la société en général, élargissant ainsi la notion de bénéficiaires au-delà des seules personnes directement touchées par le projet.

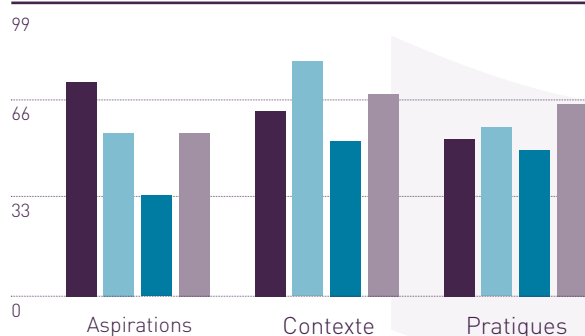
Les fondations opératrices sont globalement peu ouvertes au dialogue avec leurs bénéficiaires, surtout lorsqu'il s'agit de la prise de décision et de la mise en œuvre des programmes. Cette fermeture relative est en contradiction avec le désir d'impliquer ces publics cibles dans les grands choix qui les concernent, et a fortiori avec la disponibilité dont ces publics font preuve pour échanger avec les fondations dans un cadre balisé. La question du temps, des moyens et des méthodes à disposition pour une telle implication se pose de façon évidente..

5

LES ADMINISTRATEURS (CONSEIL D'ADMINISTRATION) ET LE CONSEIL DE SURVEILLANCE



Les instances font figure, par excellence, d'interlocuteurs « incontournables » dans la vie quotidienne d'une fondation. Les résultats de l'étude confirment que les fondations entretiennent des relations régulières et encadrées avec cette partie prenante. Le niveau de leurs échanges (résultat : 56) correspond sensiblement à leur envie de dialoguer (54). Toutes les possibilités d'échange ne sont pourtant pas explorées, comme en témoigne le résultat de contexte relativement plus élevé (66).



Réflexion
Décisions
Mise en œuvre
Contrôle

Les pratiques d'interaction des fondations avec leurs instances sont assez uniformes sur l'ensemble des processus, de la réflexion *ex ante* à l'évaluation *ex post*. Leurs aspirations et leur perception du contexte en revanche, diffèrent.

Une majorité de fondations estime que les instances de gouvernance, pour prendre des décisions optimales, doivent être composées de personnes ayant une expertise opérationnelle et stratégique (55%). Cela étant, les instances des fondations semblent ne pas souffrir de querelles d'experts, car dans les trois quarts d'entre elles la prise de décisions « reflète un consensus négocié entre tous les participants » (77,8%). Cette aptitude à la collégialité, dont font preuve les instances au moment d'acter des choix, est une chance qui autoriserait davantage d'interactions en d'autres occasions avec ces interlocuteurs internes.

On peut noter malgré tout que, pour un tiers des fondations, les administrateurs sont relativement éloignés des processus de décisions, puisque dans 13% des fondations les décisions sont le plus souvent prises par le président et, dans 20% des cas, elles sont déléguées au directeur ou délégué général.

L'implication des administrateurs dans les processus de réflexion qui précède les choix est très régulée : les travaux des instances s'appuient principalement sur les présentations de la direction générale (48%) plutôt que sur des comités d'experts (21%) ou des auditions de personnalités et des visites de terrain (22%). L'objet de ces présentations est, pour 70% des fondations, de donner aux administrateurs des informations sur les principales thématiques d'intervention et les axes stratégiques de la fondation. Seul 20% des fondations estiment que le plus important est de leur apporter des éléments d'information sur les enjeux statutaires, financiers, juridiques et « communicationnels » tandis que 10% privilégie plutôt la gestion quotidienne et les modalités d'interventions opérationnelles.

En matière de mise en œuvre, le rôle principal des administrateurs, tel que le conçoivent les répondants, n'est pas de s'immiscer dans les tâches quotidiennes, mais plutôt de fixer les orientations stratégiques (60%) et, dans une moindre mesure, d'agir comme des facilitateurs, en ouvrant par exemple leurs carnets d'adresses ou en activant des formes de lobbying (31%).

Enfin, des processus systématiques de contrôle existent dans la majorité des cas (59%) et sont utilisés par les instances de façon régulière chez 53% des fondations interrogées. Du reste, il est intéressant de noter que cette partie prenante n'a aucune capacité de contrôle dans une fondation sur quatre (25%).

Les instances font figure d'interlocuteur incontournable, dans tous les processus, et en premier lieu ceux de la décision et du contrôle. Les fondations témoignent logiquement d'une moindre propension à les associer à la mise en œuvre de leurs programmes, préférant leur réserver les orientations stratégiques. Il existe toutefois une certaine latitude d'action pour aller plus loin dans les interactions.

BONNES PRATIQUES

Fondation Auchan

Pour permettre à la Fondation Auchan de toujours mieux s'adapter au contexte dans lequel les magasins Auchan évoluent, le délégué général peut inviter des personnalités expertes à s'exprimer et échanger avec les membres de son conseil d'administration. Le contenu qu'elles apportent sur leurs sujets d'expertise constitue ainsi une ouverture supplémentaire et dynamisante, pour réfléchir aux évolutions possibles des modalités d'intervention de la Fondation.

C'est ainsi que l'intervention de Laurence Mine, du cabinet IDDEO, ont convaincu le conseil d'intégrer les trois dimensions du Développement durable (économique, sociale et environnementale) dans leurs évaluations de projets à financer et qu'il a décidé de soutenir, par exemple, le Réseau Cocagne, insertion par le maraîchage biologique, pour lui permettre de développer un nouveau concept : la fleur bio, locale et solidaire

Ces interventions étant naturellement complétées par l'expertise des membres d'importantes associations, lorsqu'elles viennent soutenir leurs dossiers devant le CA.

6

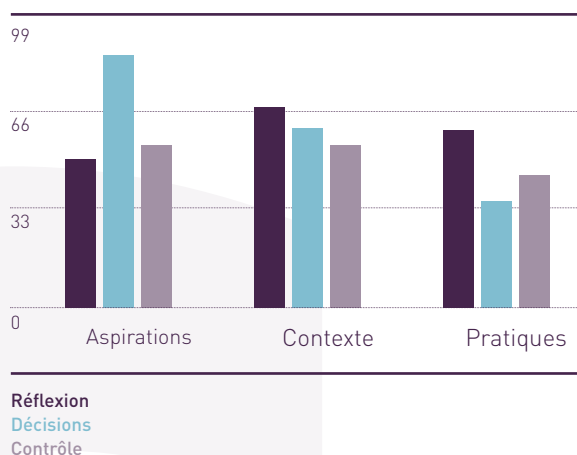
LES COMITÉS D'EXPERTS, COMITÉS SCIENTIFIQUES, AUTRES COMITÉS CONSULTATIFS

Parmi les fondations interrogées, près de la moitié a mis en place un ou plusieurs comités à côté de ses instances dirigeantes :

- > près d'une fondation sur deux de l'échantillon est dotée d'un *Comité scientifique* (48%)
- > une sur quatre d'un *Comité d'experts sur les programmes* (26%)
- > une sur cinq d'un *Comité de gestion finance* (22%)
- > une sur six d'un *Comité consultatif* (16%)
- > une sur dix d'un *Comité déontologique* (9%)
- > et plus d'une fondation sur cinq (23%) est dotée d'une autre forme de comité que celles listées.



Les fondations entretiennent avec leurs comités consultatifs des relations normalisée et plutôt à sens unique (pratiques : 41). Elles attendent d'eux qu'ils apportent leur expertise dans le cadre de leur spécialité (43% des répondants). Ce désir est satisfait dans la mesure où elles constatent par ailleurs qu'il existe de bons experts dans les domaines spécialisées qu'elles investissent (59%). Leurs pratiques relationnelles avec ces comités conduisent pourtant les fondations à les confiner dans un rôle d'experts distants à l'audience limitée.



Lorsqu'on s'attache à détailler les processus, on constate que les pratiques d'implication des comités consultatifs sont nettement plus élevées en matière de réflexion préalable, où ils contribuent à l'évaluation des projets à soutenir dans la moitié des cas (48%). Ce rôle dépasse certes la seule dimension technique de l'expertise, mais ne les amène que dans 18% des cas à aider les fondations à décrypter les enjeux actuels et futurs. On peut noter que 13% des fondations assument le fait que les membres actuels de leur(s) comité(s) permettent de cautionner les réflexions qu'elles conduisent.

En matière de décision, les fondations ont des aspirations assez élevées, qui les conduisent à rechercher un consensus entre les avis des comités d'experts, du fondateur et du conseil d'administration (80,5% des répondants). Cela placerait, en théorie, les comités consultatifs dans une position d'interaction avec d'autres parties prenantes internes. Dans la pratique, ils n'ont pas autant de poids dans la prise de décision, car la plupart du temps les fondations les consultent attentivement, mais leurs avis ne sont pas liants (57%).

Du point de vue de l'évaluation, près de la moitié (44%) des fondations admettent ne pas prévoir de procédure de contrôle pour ces comités dans leur fonctionnement quotidien. Cette (absence de) pratique contraste avec l'idéal affiché par une large proportion des répondants, qui attendent des comités qu'ils tirent les enseignements des actions menées et fassent évoluer les programmes au vu des résultats obtenus (40%).

Les comités consultatifs sont confinés par les fondations dans un rôle d'experts qualifiés. La pratique dominante consiste à les écouter attentivement sans donner à leur avis de force contraignante, ni dans la décision ni dans le contrôle a posteriori, quand bien même ce sont là des désirs affichés par les répondants. Contre toute attente, les comités consultatifs sont ainsi l'une des parties prenantes les moins impliquées dans l'interaction. On peut légitimement se demander si, à ce jour, leur plus grande valeur ajoutée n'est pas d'apporter à la fondation une crédibilité scientifique, une assise morale, en jouant le rôle d'un organe de communication extérieure.

BONNES PRATIQUES

Conseil d'orientation stratégique – Fondation Mérieux

Notre fondation réalise des infrastructures de santé dans les pays en développement pour le compte de ministère de la santé, d'université ou d'ONG locales. Ces structures sont données et portent le nom de notre fondateur. Afin de nous assurer conjointement du bon développement du centre réalisé et du respect de la mission de ses structures, nous instaurons des « COS », Conseil d'Orientation Stratégique. Ces COS sont des organes de gouvernance mixte (fondation et son partenaire) afin de suivre les activités sous des angles administratifs, financiers et scientifiques et dans un but d'autonomisation de ses structures.

BONNES PRATIQUES

Conseils d'établissements – Fondation Hospitalière Sainte-Marie

La Fondation a mis en œuvre des conseils d'établissements regroupant des personnes bénévoles disposant d'une compétence spécifique en lien avec chacun des 3 pôles métier.

Ces conseils d'établissements participent à l'identification des besoins et des nouvelles prises en charge spécifiques à un métier. Ils sont ainsi impliqués dans la réflexion sur l'évolution des solutions qui seront proposées dans les établissements.

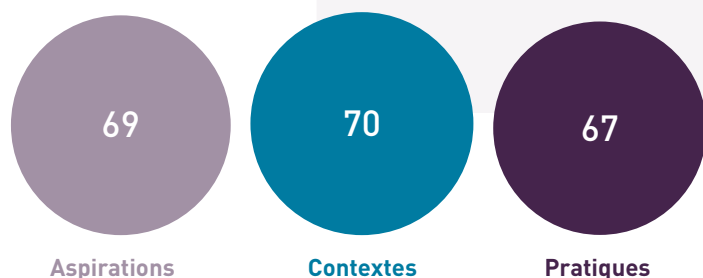
Ces conseils d'établissements apportent ainsi au conseil d'administration de la Fondation une vision spécifique des problématiques de chacun des pôles.

Exemple : le conseil d'établissement du pôle maintien à domicile regroupe des personnes concernées par ce pôle métier et veille ainsi à l'évolution des besoins en lien avec les éléments de contexte (démographie, évolution de la dépendance...), à la pertinence des réponses apportées par la Fondation ainsi qu'à l'adéquation des besoins avec les besoins en formation par exemple.

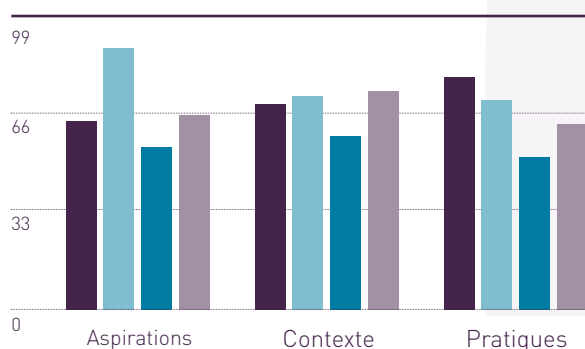
7

LES PERMANENTS

Les permanents sont les salariés ou les bénévoles opérationnels pour les fondations qui n'emploient pas de collaborateurs.



Les permanents, à l'instar des administrateurs, sont *a priori* des interlocuteurs incontournables dans la vie quotidienne d'une fondation. Cet état de fait est confirmé par une moyenne générale au dessus de 66, reflétant l'attachement des fondations à un mode de concertation régulier et ouvert avec leurs permanents. On notera l'équilibre entre le désir de dialoguer (résultat : 69), les possibilités d'échange (70) et les pratiques relationnelles (67) que les fondations entretiennent avec leurs équipes, qui dénote, pour les fondations, une grande proximité avec cette partie prenante.



Réflexion
Décisions
Mise en œuvre
Contrôle

Il convient néanmoins de distinguer les différents processus de gouvernance. Les fondations impliquent en effet leurs collaborateurs, en réalité, plus dans la réflexion et la décision que dans la mise en œuvre et l'évaluation des projets.

Ainsi, chez les deux tiers des répondants, ils participent aux réflexions préalables en ayant la possibilité de proposer des idées aux organes de direction. Cela correspond à l'état d'esprit général des fondations qui estiment légitime, pour la moitié d'entre elles, d'associer l'ensemble de leurs collaborateurs à la définition des projets en amont.

La quasi-totalité (93%) des répondants affirment par ailleurs que ce serait une bonne chose, dans l'absolu, si les collaborateurs des fondations étaient consultés pour les grandes décisions. Cette aspiration se traduit dans les faits, puisque dans la moitié des fondations (49%) les collaborateurs sont appelés à participer à l'élaboration des décisions selon des processus installés, et dans 44% selon des modes de fonctionnement moins structurés, de façon ponctuelle. Seuls 7% des répondants déclarent n'impliquer leurs collaborateurs dans la décision que rarement, voire jamais.

Les permanents sont relativement moins impliqués dans l'échange au moment de la mise en œuvre des projets. Car bien que les fondations reconnaissent à leurs collaborateurs, pour 70% d'entre elles, une réelle volonté de servir l'intérêt général, et qu'elles estiment, pour 64%, qu'il s'agit là d'une qualité indispensable, elles font, dans les faits, principalement appel à leurs compétences de « professionnels accomplis » (41%). S'il est légitime que les fondations s'appuient sur les compétences de leurs collaborateurs, elles ne tirent peut-être pas totalement parti de la motivation « militante » qu'elles décèlent chez eux.

Du point de vue de l'évaluation et du contrôle, les collaborateurs d'une majorité de fondations participent activement à l'optimisation des programmes (55%) et effectuent des contrôles en continu, pour accompagner l'action opérationnelle (49,5%). Mais seules 35% des fondations ont structuré des processus d'évaluation impliquant systématiquement leurs collaborateurs.

Les permanents sont, avec les fondateurs, les acteurs avec lesquels les fondations entretiennent la plus grande proximité. Ils sont notamment très impliqués dans les processus de réflexion et de décision.

Des marges de manœuvre existent pour renforcer encore l'ouverture des processus à cette partie prenante. Les fondations pourraient notamment davantage s'appuyer sur la quête de sens au service de l'intérêt général et la dimension militante, qui motive les collaborateurs dans un très grand nombre de fondations.

BONNES PRATIQUES

Dispositif d'intéressement salarial – Institut de la Gestion Déléguée

L'objectif visé par la mise en place de l'intéressement au sein de l'Institut est de mettre en phase les objectifs de la fondation avec ceux des salariés.

Pour pouvoir élargir le champ d'action de la fondation au cours d'un programme quinquennal, condition nécessaire à la préservation du dynamisme de l'organisme, il convient soit d'augmenter le programme en accueillant de nouveaux fondateurs, soit de mobiliser des ressources annexes sur des opérations précises. Il appartient donc à tous les salariés de se mobiliser pour réussir cet objectif.

Par ailleurs chacun doit se sentir responsable de la gestion financière globale et veiller à ce que les budgets analytiques des différentes actions soient, a minima, équilibrés.

Partant de ces constats, il a paru pertinent de mettre en place un système d'intéressement régulé à partir de deux composantes : le développement de l'activité de la Fondation et la maîtrise budgétaire légèrement excédentaire. Le dispositif permet de bien séparer les deux composantes (on peut ne pas se développer au quel cas la part y afférent est nulle mais bien gérer ou réciproquement) et l'enveloppe globale à répartir, au seul prorata du temps de présence sans hiérarchisation, est mécaniquement plafonnée à environ 1 % du budget global de la fondation. Le montant de l'intéressement par salarié oscille entre 40 et 110 % d'un mois de salaire.

Le dispositif d'intéressement est en outre complété par un Plan d'Epargne Entreprise, les versements des salariés pouvant faire l'objet d'un abondement de l'Institut, dans la limite de 1500 euros brut par an.

BONNES PRATIQUES

Dialogue au sein d'un réseau - Fondation Sciences Mathématiques de Paris

Pour la Fondation Sciences Mathématiques de Paris, constituée d'un réseau de laboratoires et d'équipes de recherche situées sur différents sites, il est très important que l'essentiel des chercheurs de son réseau se l'approprie.

Les brainstorming organisés régulièrement avec tous les responsables de laboratoires et d'équipes ont constitué un axe fertile dans ce cheminement. Ils ont libéré la parole de la base, fait remonter les besoins et les envies.

Ils ont répondu tant au besoin des chercheurs de s'exprimer qu'au besoin des animateurs de la fondation de percevoir au mieux les vrais besoins, les contraintes et les possibilités.

Réalisés sur des formats variés, des rythmes divers et selon les sujets, ces réunions de brainstorming se sont prolongées en réunions d'affinements avec des volontaires, lorsqu'un sujet avait pris corps. Ce fut le cas de la Paris Graduate School of Mathematical Sciences, née au cours d'une de ces réunions de brainstorming, et suivie ensuite par un groupe de suivi. Ce projet est devenu un programme puisque la première promotion, sélectionnée sur appel d'offre international, va arriver à Paris en septembre 2010.

Depuis fin 2007, environ 120 mathématiciens de son réseau se sont impliqués dans ces groupes de réflexion et de pilotage, soit près de 10% du nombre total de chercheurs concernés par le réseau, un taux jugé encourageant et satisfaisant par la fondation.

BONNES PRATIQUES

Montée en compétence forte de jeunes chargés de mission – Institut de la Gestion Déléguée

L'Institut de la Gestion Déléguée a pris l'option de recruter de jeunes chargés de missions, souvent d'anciens stagiaires, de formation juridique (Master2 en droit public ou droit des contrats) ou généraliste (Sciences Po). Ils se voient confier des dossiers complexes, sous le tutorat du délégué général et de son adjoint, et au fil des mois ils acquièrent leur autonomie. Les missions sont variées et permettent d'élargir la palette des compétences initiales et d'acquérir un réseau de relations au sein des partenaires de la fondation. Le recrutement de jeunes, débordants d'enthousiasme et d'idées, est un facteur de progrès pour la Fondation, le revers de la médaille étant qu'après deux à trois ans ils sont tentés par des postes plus opérationnels et sont le plus souvent recrutés par nos fondateurs à qui ils font bénéficier de tout l'acquis de l'ouverture d'esprit qu'a pu leur procurer le passage à l'IGD.

BONNES PRATIQUES

Groupe de travail de salariés – Fondation Hospitalière Sainte- Marie

La Fondation organise des groupes de travail composés de salariés issus des différents pôles métier sur des sujets de réflexion divers dans un souci de représentativité des expériences, des compétences et des professions représentées au sein de ces pôles.

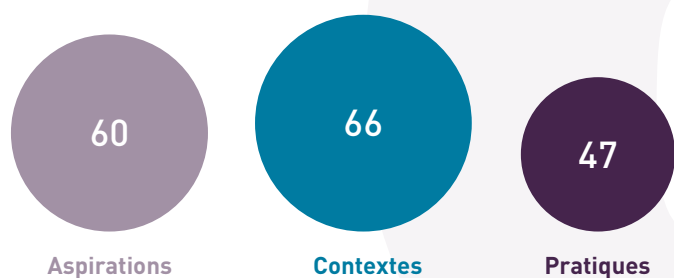
Ces groupes de travail présentent 2 avantages majeurs :

Mener un projet en intégrant des visions complémentaires issues des expériences de prises en charge proposées par les établissements des 3 pôles métier (aide et soins à domicile, rééducation, hébergement...). Ces points de vue complémentaires apportent ainsi par le biais des échanges entre professionnels participant au groupe une approche plus vaste et plus complète du sujet en l'enrichissant des différents points de vue – humain, métier, niveau de compétence et sous secteur d'activité.

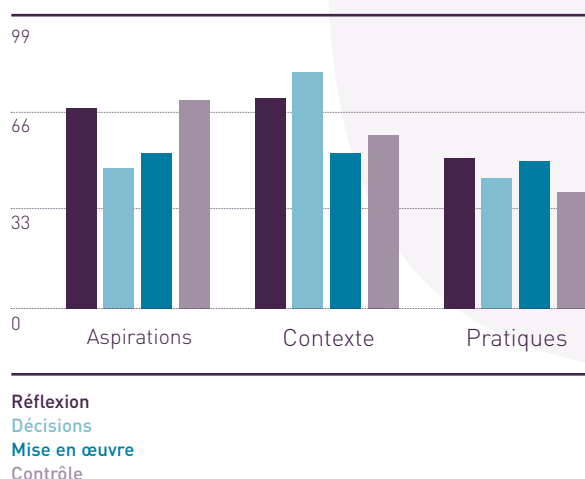
Créer des liens et des échanges entre des professionnels du soin intervenant dans des secteurs jusqu'alors cloisonnés ou les espaces de rencontre sont réduits, voir inexistantes. Les groupes de travail deviennent ainsi des espaces d'échange et de partage d'expérience entre professionnels et individus. Exemples de sujets ayant donné lieu à la création d'un groupe de travail : création du site web, conception de la charte architecturale des relais du pôle maintien à domicile, conception architecturale d'un pôle médico-social devant accueillir des personnes âgées dépendantes et des personnes adultes handicapées.

8

LES PRESTATAIRES DE SERVICES INTELLECTUELS DU SECTEUR PHILANTHROPIQUE



Les fondations sont en théorie enclines à nouer des liens de collaboration plutôt ouverts et sur la durée avec les prestataires de services intellectuels (aspirations : 60). Elles estiment que ces interlocuteurs sont eux aussi demandeurs d'une telle relation et sont en mesure de leur apporter une contribution pertinente (contexte : 66). Dans la pratique, on peut cependant percevoir une certaine frilosité des fondations à s'ouvrir à cette partie prenante (pratiques : 47).



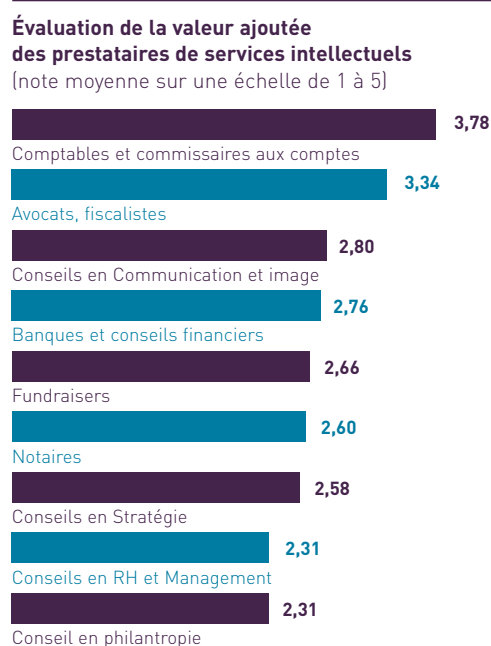
Les fondations ont un désir élevé de dialogue avec les prestataires au stade de la réflexion préalable. Elles jugent leur intervention utile en soutien régulier tout au long de la vie d'une fondation, pour 58% d'entre elles. Cette prédisposition des fondations semble être confortée par la valeur ajoutée qu'elles perçoivent chez les prestataires du secteur philanthropique : « une ingénierie juridique, fiscale, financière » pour 21% des fondations, « une vision globale du projet » pour 14,5%, « des outils performants de communication et de levée de fonds » pour 11%, et même « toutes ces dimensions » pour 37%.

Néanmoins, c'est principalement pour les accompagner dans la saine gestion de leur fondation (36%) ou pour les aider à définir un mode opérationnel de mise en œuvre des projets (29%) que les dirigeants des fondations font le plus appel à ces professionnels extérieurs. Ceux qui y recourent dans l'optique de définir une vision globale de leur mission sont peu nombreux (13%).

Au moment de la décision, les fondations estiment dans l'ensemble que la valeur ajoutée apportée par ces intervenants est « réelle » dans 61% des cas, « symbolique et rassurante » dans 15% des cas et « faible » dans 22% des cas. La proportion de répondants qui jugent l'intervention des prestataires « non pertinente, voire négative » est quasiment nulle (2%). Ce jugement globalement favorable sur l'apport des prestataires contraste nettement avec le désir d'y recourir et avec la réalité des faits. En effet, seule une fondation sur cinq est prête à co-définir avec des prestataires ses axes stratégiques de développement, tandis que le plus grand nombre se satisfait d'une information sur les contraintes légales (35%) voire de suggestions de pistes de travail et d'orientations (46%).

La réalité des pratiques tranche avec ce champ des possibles puisque, dans les faits, 40% des fondations estiment que les prestataires de service n'ont pas à intervenir dans leurs processus de décisions. Les autres acceptent juste qu'ils y interviennent de façon ponctuelle, selon la conjoncture (37%). Seul un répondant sur cinq octroie une réelle place à cette partie prenante dans ces processus de décisions : 12% y ont recours pour accompagner le changement, et 11% considèrent qu'ils font partie des outils d'aide à la décision.

L'apport des prestataires de services intellectuels n'est pas perçu uniformément. A la question de l'évaluation de la valeur ajoutée des différents types de prestataires sur une échelle de 1 à 5, les deux catégories qui arrivent nettement en tête sont les **experts comptables / commissaires aux comptes** et les **avocats / fiscalistes**, qui apportent tous deux essentiellement des services d'ingénierie.



Viennent ensuite les conseillers en communication, qui aident les fondations à valoriser leur image, et les banques, conseils financiers et *fundraisers* (collecteurs de fonds) qui interviennent sur la dimension « gestionnaire » dans la vie des fondations. Les notaires, mobilisés dans le champ de la philanthropie notamment autour des legs et donations, paraissent en retrait par rapport aux autres juristes. Enfin, figure en dernière position un trio de prestataires qui questionnent les fondations sur leur vision, leur stratégie, leur mode managérial et leur fonctionnement général. Cette dernière « famille » de prestataires est jugée – pour l'instant – comme la moins utile par les fondations répondantes, en dépit de son offre « globale ». L'explication peut être double : soit les fondations ne voient pas l'intérêt d'un accompagnement de cette nature ; soit l'offre de ces prestataires n'est pas suffisamment lisible (conseil en philanthropie) ou spécifique aux fondations (conseil en stratégie, conseil en ressources humaines).

Dans la mise en œuvre des programmes, deux fondations sur cinq estiment que les prestataires détiennent des expertises et savoir-faire nécessaires,

mais à valeur ajoutée assez faible. Un tiers les jugent même « assez peu adaptés à leur activité ». C'est pourquoi les prestataires sont encore tenus à l'écart de cette étape de la vie des fondations, qui les perçoivent essentiellement comme des auxiliaires en vue de « la professionnalisation de leur démarche » (46% des répondants) et ne sont pas prêtes à les laisser optimiser « le contenu de leurs programmes » (8%). De fait, près d'un tiers des fondations n'y a jamais recours dans le déploiement de ses actions.

Il existe enfin une forte attente des fondations envers les prestataires du point de vue de l'évaluation et du contrôle. Une majorité de répondants (57%) pense qu'il faudrait les solliciter pour augmenter l'efficacité des fondations. Mais à ces aspirations apparemment élevées répondent des pratiques moins ambitieuses, dans lesquelles la majorité des fondations ne font appel à eux en matière de contrôle que pour répondre à leurs contraintes légales (41%), voire très rarement ou jamais (30%). Seul un quart des fondations fait régulièrement appel à des prestataires de service dans le cadre des processus d'évaluation et de contrôle.

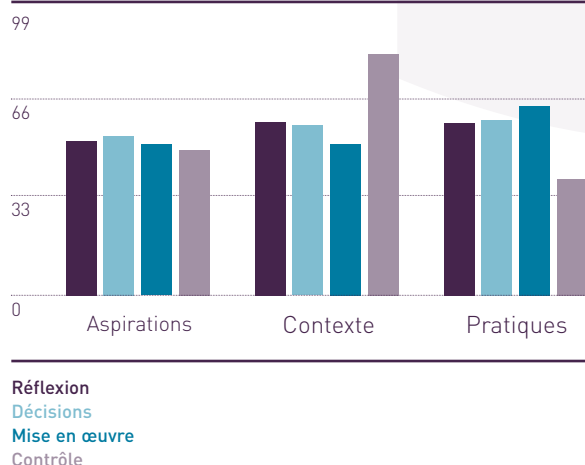
Le recours fréquent et étendu à des prestataires de services intellectuels (juristes, financiers, consultants...) est un phénomène qui a accompagné l'essor du secteur des fondations ces dernières années. Certains prestataires interviennent essentiellement à des moments-clés de la vie d'une fondation, mais dans l'ensemble les fondations jugent leur apport utile, surtout aux stades de la réflexion et de la décision. L'accompagnement sur les dimensions techniques est privilégié par rapport aux enjeux de vision et de sens : les fondations regardent cette partie prenante principalement comme un vecteur de professionnalisation. La réalité des relations actuelles, qui se borne souvent à l'achat de prestations, demeure bien en deçà du désir de dialogue et d'interaction affiché par les fondations.

9

L'ÉTAT ET LES POUVOIRS PUBLICS



En France, l'État est depuis toujours l'interlocuteur le plus « structurant » de l'univers des fondations. Autrefois directif et censeur, aujourd'hui partenaire, il n'a jamais cessé d'être en lien avec elles, que ce soit pour surveiller leurs activités ou pour les encourager à se développer sous son œil bienveillant. Cela peut expliquer pourquoi le désir d'échange des fondations avec l'État traduit encore aujourd'hui une certaine réserve (aspirations : 51), tandis que ce dernier a fait un pas dans leur direction en s'ouvrant à l'échange, sous certaines conditions (contexte : 62). De fait, les pratiques des fondations se situent déjà au-delà de leurs aspirations, dans le sens de relations à caractère institutionnel, négociées en bonne entente (pratiques : 55). Le fait que les possibilités d'interactions (contexte) soient nettement supérieures aux aspirations laisse cependant apparaître une forme de réserve des fondations à l'endroit d'une puissance publique qu'elles perçoivent comme désireuse d'interagir.



L'ouverture des fondations à l'État est particulièrement avérée en matière de réflexion, de décision et de mise en œuvre, avec des résultats qui reflètent la négociation et la recherche d'accords « bilatéraux » entre fondations et pouvoirs publics, et étonnement plus réservée en matière de contrôle, là où il aurait semblé logique de le voir plus impliqué.

Si l'on scrute le détail des processus, on s'aperçoit que c'est bien ce lien au contrôle qui offre le profil le plus singulier. En effet, les pouvoirs publics y apparaissent comme offrant de réelles perspectives d'ouverture (contexte : 81). Les changements qu'ils ont opérés à l'égard des fondations amènent près de 60% de ces dernières à considérer dorénavant que leur environnement juridique et fiscal constitue un cadre « adéquat et favorable ». Cet horizon qui s'est ouvert, surtout au cours de la dernière décennie, ne semble pas avoir fait évoluer la position des fondations à l'égard de l'État dans la mesure où elles affirment en attendre principalement un contrôle « réglementaire, comptable et fiscal » (49% des cas), ou « quant à leur fidélité à leur objet social » (30%), mais relativement peu sur « l'impact général de leur action » (21%).

Dans la pratique, leur appréciation sur les contrôles de l'État est mitigée : une petite moitié des fondations (45%) considère qu'il « effectue des missions de surveillance » conformément au rôle qui lui est imparti par les textes alors qu'une autre moitié estime qu'il fait figure, *a minima*, de « chambre d'enregistrement » des décisions prises (46%). Une partie des fondations, certes minoritaire, exprime même une position très critique vis-à-vis de l'action des pouvoirs publics à leur rencontre : 3,4% estiment que l'État outrepassé (ou a outrepassé) ses prérogatives et 3,4% qu'il ne remplit pas sa mission de surveillance comme il le devrait.

Il faut mentionner qu'il existe de grandes différences dans le lien aux pouvoirs publics selon que les fondations aient leur siège à Paris ou en régions. Les représentants de pouvoirs publics locaux siègent en effet plus fréquemment dans les conseils d'administrations en dehors de la région parisienne, créant ainsi une plus grande proximité et un lien de meilleure qualité avec les fondations pour lesquelles la présence d'un représentant de l'État au sein des instances est obligatoire.

L'État est peu impliqué dans la phase de mise en œuvre des actions des fondations, se comportant ainsi comme un absent pour 36% des répondants ou comme une présence assez neutre pour 31%. Il est plus rarement perçu comme un partenaire ou une force motrice pour le développement (19%). Très peu de répondants (7%) le caractérisent comme une source de freins, voire de blocages de leurs projets.

Les fondations, dont l'attente majeure vis-à-vis des pouvoirs publics est de bénéficier d'un contexte réglementaire et législatif fiable et clair (42%), cherchent cependant pour un peu plus d'un tiers d'entre elles à en faire des partenaires qui jouent un rôle actif dans le déploiement de leurs actions. Un autre tiers appréhende davantage l'État comme le destinataire de propositions et d'informations concernant leur action. Très peu expriment une difficulté à créer des contacts constructifs avec les pouvoirs publics (9%) tandis qu'une fondation sur cinq déclare résolument éviter tout contact avec eux.

Il en va de même dans les processus de réflexion préalable, où 60% des fondations attendent avant tout des représentants de l'État qu'ils s'assurent que leur projet relève bien de l'intérêt général et le sert au mieux. Elles ne sont pourtant plus que 41% à affirmer que les pouvoirs publics sont « présents et utiles » dans leurs réflexions. Une fondation sur cinq déplore leur absence dans ce cadre, jugeant que leur apport serait utile, mais 40% contestent l'utilité de leur contribution à la définition de leurs projets, qu'ils soient dans les faits présents (9%) ou absents (31%).

En matière de décision enfin, 45% des fondations interrogées déclarent qu'elles attendent avant tout des pouvoirs publics qu'ils leur apportent des conseils et de l'information si elles en ont besoin plutôt qu'une représentation ou une immixtion dans leurs processus et instances de décisions.

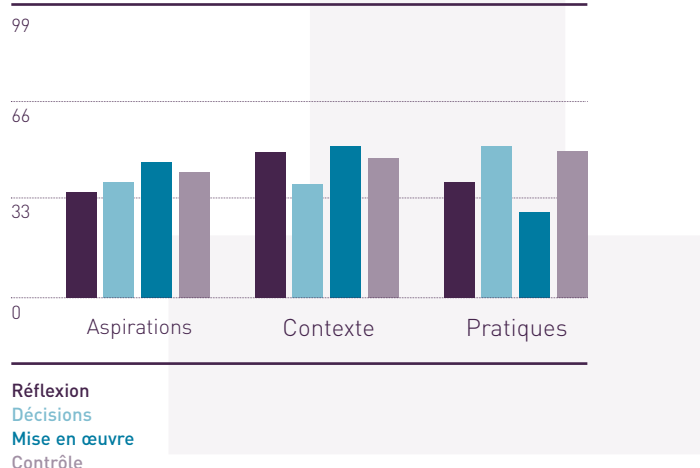
Si les fondations interagissent avec l'État dans une logique à dominante « institutionnelle », il reste une marge de manœuvre non exploitée pour inventer avec lui un mode relationnel à caractère « partenarial ». Cette évolution va dans le sens de l'ouverture amorcée par les pouvoirs publics ces dernières années, et pourrait avoir lieu à la faveur d'une valorisation des relations d'ores et déjà nouées au quotidien avec les services de l'État, sans toutefois que les mentalités aient parcouru le même chemin. Une réflexion commune serait la bienvenue à cet égard, en particulier pour clarifier les rôles respectifs en matière de contrôle.

10

LES BAILLEURS PUBLICS



55% des fondations interrogées reçoivent des fonds en provenance de bailleurs publics. Il s'agit de l'une des parties prenantes les moins impliquées dans l'échange avec les fondations. Celles-ci adoptent à leur intention un comportement peu ouvert à l'interaction, avec un résultat moyen s'établissant en dessous de 50. Ce niveau de pratiques relationnelles (42) se situe à même hauteur que les attentes des fondations (aspirations : 40) et légèrement en deçà des possibilités d'échange qu'elles perçoivent avec cet interlocuteur (contexte : 46).



Si les relations avec les bailleurs publics témoignent d'une certaine « fermeture » des fondations à leur égard en matière de réflexion et de mise en œuvre, elles sont légèrement plus ouvertes pour ce qui est des processus de décisions et de contrôle.

Près de la moitié des fondations estime que les bailleurs publics devraient être des financeurs neutres quant à l'orientation du projet (46%) dès le stade de la réflexion. Dans le même temps, une large proportion des répondants concède qu'ils sont très au fait de leurs problématiques et de leurs enjeux les plus pointus (39%), et un tiers affirment même qu'ils sont des partenaires de confiance et à l'écoute (34%).

La question se pose alors de savoir pourquoi la plupart des fondations sollicitent leurs bailleurs publics uniquement sur des sujets relevant de leurs champs d'expertise (70%) et non pas systématiquement au démarrage de chaque réflexion (9,5%) ? Le décalage entre les potentialités perçues et les pratiques laisse apparaître ici des possibilités d'échange inexploitées.

Les fondations estiment que les bailleurs ne devraient pas non plus être intégrés à la prise de décision pour les trois quarts d'entre elles. C'est ce qui se produit dans près de la moitié des cas (45%) où les bailleurs sont absents du processus décisionnel. Ils influencent tout de même les choix et pèsent sur les décisions dans une fondation sur trois, et, étonnamment, ne manifestent pas de volonté de participer dans un cas sur cinq alors qu'ils sont formellement consultés. S'ils ne sont pas formellement consultés sur chaque décision, leur poids demeure malgré tout important dans ce processus puisque 60% des fondations déclarent tenir compte des attentes, avis et demandes des bailleurs publics dans leurs choix, *dans la mesure* où cela ne modifie pas leurs enjeux stratégiques. Un tiers des répondants affirme même prendre largement en considération leurs attentes dans l'utilisation des fonds qu'ils ont apportés.

On constate, dans la mise en œuvre des actions, quelques disparités entre le désir d'échange des fondations et leurs pratiques réelles. Si elles attendent principalement des bailleurs publics de la légitimité (38,5%), de l'expertise technique (29%) ou leur vision (18,5%), elles sont dans la réalité presque un tiers (29%) à ne pas les solliciter au-delà de leur contribution financière. Pourtant, les résultats de contexte indiquent que lorsque les bailleurs publics octroient des fonds à des fondations, celles-ci les reconnaissent plutôt comme des interlocuteurs constructifs (52% des répondants), qui visent le déploiement de partenariats

public-privé efficaces. Mais elles n'utilisent pour l'instant pas entièrement les possibilités d'échanges avec cette partie prenante, dont elles reconnaissent pourtant les qualités et dont elles déclarent vouloir se rapprocher. Cette configuration laisse cependant présager l'amorce d'un développement d'interactions fructueuses, au-delà du seul versement de subsides.

C'est à travers les mécanismes de contrôle que l'interaction est la plus régulière et équilibrée. Les fondations s'attendent à ce que les bailleurs publics évaluent d'abord la conformité de leur action au projet initial (dans 41% des cas) et, quasiment à même hauteur, qu'ils mesurent l'impact sur la société des projets soutenus (39%). Seul un répondant sur cinq pense que les bailleurs devraient évaluer en premier lieu le fonctionnement général des fondations aidées. Quelles que soient leurs attentes, les fondations perçoivent que leurs bailleurs publics sont *attentifs* aux informations qu'elles leur donnent dans plus d'un cas sur deux (53%), voire assez *exigeants* en matière d'informations et d'évaluation dans un quart des situations. Dans la pratique, la moitié d'entre elles organisent des modalités de contrôle à leur demande, et un tiers préparent de leur propre chef des documents spécifiques à leur intention.

Dans l'ensemble, les fondations se montrent assez peu ouvertes à cet interlocuteur, qu'elles aimeraient être un acteur neutre tant dans leur processus de réflexion que dans ceux de décision. Cette distance, manifestée a priori peut être interprétée comme une forme de méfiance vis-à-vis de pouvoirs publics qui chercheraient à influencer des acteurs privés ou à leur déléguer des pans entiers de politiques publiques. En réalité, les fondations tiennent compte des avis et attentes des bailleurs dans une large mesure, et des partenariats constructifs se nouent, qui annoncent pour l'avenir un niveau d'interaction plus important et des actions communes fécondes.

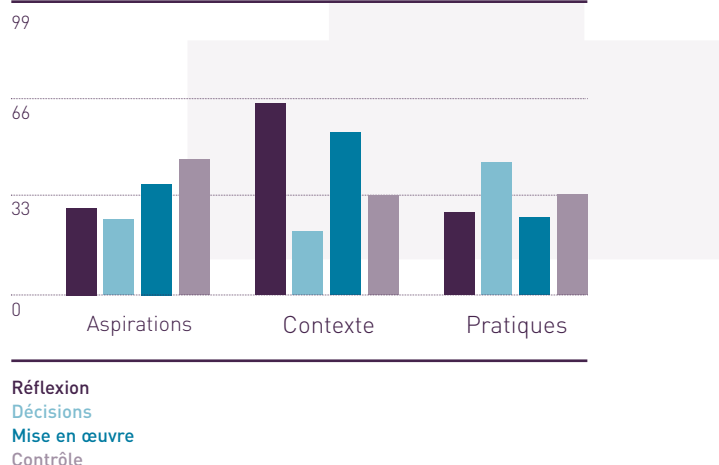
11

LES GRANDS DONATEURS ET MÉCÈNES

49% des fondations interrogées bénéficient de dons de la part d'entreprises et 53,5% de la part de mécènes personnes physiques. Parmi elles, 64,5% réservent à leurs mécènes un traitement particulier à partir de 5000 euros de dons, 17% à partir de 15 000 euros et 18,5% à partir de 30 000 euros.



Les mécènes privés et grands donateurs sont encore moins impliqués dans l'échange avec les fondations que les bailleurs publics. Il s'agit même de la partie prenante avec laquelle le niveau d'interaction est le plus faible. Les fondations se montrent peu ouvertes à leur égard (aspirations : 36 et pratiques : 34), bien qu'elles perçoivent chez eux une disposition à dialoguer supérieure à la relation qu'elles leur proposent (contexte : 46).



Les fondations associent leurs mécènes à la réflexion, dans 45% des cas *uniquement* sur des sujets qui relèvent de leurs champs d'expertise ou de compétence. Dans un cas sur dix, ils sont *systématiquement* sollicités au démarrage de chaque réflexion. Près d'une fondation sur deux (46%) reconnaît qu'elle ne les associe « pas vraiment ».

Cette ouverture restreinte envers les grands donateurs répond à un contexte hétérogène, qui varie fortement selon qu'il s'agisse d'entreprises ou de personnes physiques. Les fondations estiment en effet pour la quasi totalité d'entre elles (97%) que les acteurs qui s'engagent à titre personnel à leurs côtés à travers le mécénat le font pour contribuer activement à une œuvre d'intérêt général. Elles ne sont en revanche que 56,5% à percevoir la même motivation lorsqu'il s'agit d'entreprises mécènes, pour qui les fondations estiment que les intentions premières sont, dans 39% des cas, les bénéfices particuliers que ces acteurs peuvent en retirer (en termes d'image, de réseau, de prospection...) et dans 4% des cas, la volonté de se conformer à une convention de leur milieu ou de leur secteur d'activité.

Dans tous les cas, l'engagement enthousiaste des grands donateurs ne conduit pas les fondations à souhaiter les impliquer dans la réflexion. Elles estiment majoritairement que les financements d'origine privée devraient être neutres sur les orientations du projet (59%), même si certaines acceptent qu'ils influencent et coproduisent le projet financé (29%), voire qu'ils définissent et prennent en charge de nouveaux projets (12%).

Dans la phase de décision, les attentes et avis des donateurs sont pris en compte *partiellement*, dans la mesure où cela ne modifie pas les enjeux stratégiques des fondations (67%). 20% des fondations déclarent même prendre *largement* en compte leurs demandes dans l'utilisation des fonds apportés. Mais ils demeurent, au delà de cette influence indirecte, absents du processus décisionnel dans 65% des fondations. C'est d'ailleurs le souhait de 70% des répondants que de préserver leur autonomie de décision par rapport aux mécènes.

En matière de mise en œuvre des projets, près d'un tiers des fondations (29%) s'abstient de solliciter ses mécènes au-delà de leur contribution financière. Les autres font appel à leurs grands donateurs pour qu'ils leur apportent en plus de leurs dons, leurs carnets d'adresse (22%), leur visibilité sociale ou médiatique (17%), leurs compétences (12%), des moyens logistiques (10%) ou leur vision (10%). Ce mode d'implication principalement centré sur le financement, auquel se greffent quelques apports marginaux, ne répond ni aux attentes des donateurs, qui sont perçus comme nombreux à vouloir participer au projet de la fondation dans la durée (47%), ni aux idéaux exprimés par les fondations elles-mêmes, qui sont plus de deux tiers à rechercher la dimension sociale de leurs mécènes (à travers leur légitimité et leur nom dans 17% des cas, et à travers leur réseau relationnel dans 52% des cas).

Enfin, du point de vue du contrôle, si les fondations s'attendent à ce que leurs grands donateurs examinent la conformité de leurs actions aux cahiers des charges des projets soutenus (43%), ou bien à ce qu'ils apprécient l'impact desdits projets sur la société (33%), elles ne leur réservent l'accès à *l'intégralité* des informations y afférentes que dans 17% des cas. Dans la plupart des cas (44%), les mécènes jouissent néanmoins de données spécifiques aux projets qu'ils ont contribué à faire vivre, tandis que beaucoup d'entre eux (39%) reçoivent rigoureusement les mêmes informations que le grand public. Ce niveau d'information moyen semble correspondre à leur posture globalement attentive (66%), même si un petit nombre de mécènes se montre particulièrement exigeant en la matière (11%) et que d'autres témoignent *a contrario* peu d'intérêt aux éléments qui leur sont transmis (23%).

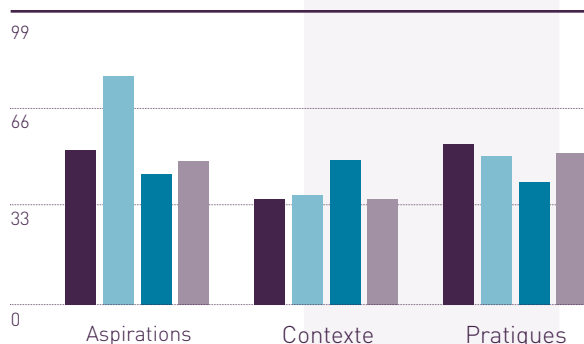
Les fondations impliquent de façon inégale leurs grands donateurs et mécènes dans leurs différents processus de gouvernance. En dépit d'une ferme volonté des fondations de « neutraliser » le poids des mécènes, ceux-ci peuvent être associés à la réflexion préalable, qu'ils enrichissent de leurs expertises, ainsi qu'à la construction des choix qu'ils influencent indirectement. Les fondations reconnaissent aussi leur appétence d'information sur leurs activités et la satisfont en partie en transmettant des renseignements non exhaustifs. On soulignera enfin l'existence d'un « réservoir » d'engagement dans lequel les fondations pourraient puiser davantage pour mobiliser ces publics dans le déploiement d'actions qu'ils contribuent, après tout, à rendre possibles par leurs financements.

12

LES MÉDIAS ET LES JOURNALISTES



Les fondations aspirent à un niveau de dialogue relativement ambitieux avec les médias et les journalistes (résultat : 56). Ce désir ne leur paraît pas réciproque de la part de cette partie prenante (contexte : 40), avec laquelle elles entretiennent néanmoins des relations institutionnelles et régulières (pratiques : 50).



Réflexion
Décisions
Mise en œuvre
Contrôle

Idéalement, les fondations souhaiteraient nouer des liens de réflexion avec les médias pour trois raisons de natures différentes : accroître la notoriété de leurs projets (40%), développer une compréhension partagée des enjeux d'intérêt général (32%) et faire connaître et reconnaître le monde des fondations pour développer une culture de la philanthropie (28%). Dans cet élan, un petit nombre de répondants atteste que les médias connaissent et respectent les fondations (14%) mais une large proportion des fondations (48,5%) s'estime encore à ce jour confrontée à une méconnaissance de leurs spécificités de la part des médias. D'aucunes pensent que la focalisation des journalistes sur l'actualité les rend inaccessibles aux fondations (25%), quand d'autres avancent l'argument d'une opacité persistante du monde des fondations (12%) pour justifier le peu d'intérêt que leur porte la communauté de l'information.

Les fondations arrivent cependant à dépasser cette difficulté à intéresser les médias puisque quatre cinquièmes d'entre elles affirment entretenir des relations régulières avec eux, principalement à l'occasion de conférences de presse et d'événements publics (66% des fondations). Pour 19% d'entre elles, elles entretiennent des contacts en continu avec certains médias ou journalistes repérés comme de bons relais d'opinion ou d'expertise sur leurs champs d'intervention. A l'inverse, 16% des fondations décident délibérément de se tenir à l'écart des médias.

C'est dans le processus de décision que la relation aux médias se singularise. Les fondations affichent, lors des décisions les plus sensibles de leur cycle de vie, une haute aspiration à l'échange, le plus inclusif possible, espérant des journalistes qu'ils n'hésitent pas à venir à leur rencontre pour comprendre la position prise avant de la commenter (65% des cas). Cette posture que l'on peut qualifier « d'attentiste », est manifestement déçue par des médias jugés absents, en retard dans la compréhension de leurs terrains d'intervention, voire désinformés, par presque la moitié des répondants. Une autre moitié de répondants les perçoit à l'inverse attentifs, avertis, voire bienveillants vis-à-vis de leurs choix. 3% les considèrent éclairants sur leurs enjeux stratégiques.

La volonté d'interaction avec les médias est telle que la moitié des fondations affirme être influencée dans leur prise de décision par d'éventuelles conséquences médiatiques : 40% parce qu'elles les espèrent et 9% parce qu'elles les redoutent. Par contraste, certaines ne « se préoccupent pas » des conséquences médiatiques potentielles de leurs choix (39%), voire ne craignent pas d'aller à leur rencontre (12,5%).

Du point de vue des mécanismes de contrôle, près de deux fondations sur trois (61%) ne verraient pas d'inconvénient à ce que des journalistes investiguent de plus près leurs activités, puisque c'est leur métier. Certaines y verraient même une chance pour s'assurer qu'elles ont pris les bonnes orientations (12%), tandis qu'un petit nombre le vivrait comme une intrusion dans leur liberté d'agir (10%). Près d'un répondant sur cinq estime qu'une telle occurrence semble « improbable », du fait que les médias ne prêtent pas attention aux fondations (17%).

A ce titre, les fondations portent un regard sans complaisance sur l'action des journalistes en matière de veille sur le secteur, estimant que « cela ne les intéresse pas » (20%), qu'ils n'ont pas le temps de traiter les questions de fond (37%), ou bien qu'ils confondent trop souvent associations et fondations (33%), ce qui obèrerait leurs facultés de jugement. Seules 5% des fondations reconnaissent qu'ils sont « compétents » et 6% qu'ils sont « sincères ». Malgré tout, les fondations leur ouvrent dans les faits la possibilité de réaliser des interviews avec des membres de leur équipe (35%) ou avec des bénéficiaires de leur action (28%). Les moins ouvertes à l'échange (24%) leur remettent *a minima* des documents de présentation (brochures, rapports, comptes...) tandis que les plus habiles instituent avec eux des échanges personnalisés (13%).

Dans la mise en œuvre des actions, les fondations attendraient d'abord des journalistes qu'ils valorisent les réalisations des acteurs (47%), et dans le même esprit qu'ils rendent compte des enjeux du terrain (25%), avant d'identifier eux-mêmes des projets innovants (21%) ou d'en tirer des enseignements plus généraux en matière de politiques publiques (8%). En pratique, 63% des fondations agissent, régulièrement ou ponctuellement, pour susciter des retombées médiatiques, quand 37% affirment ne pas s'en soucier, voire même les éviter.

Au quotidien, l'avis des fondations sur l'action des journalistes et des médias est mitigée : 50% estiment qu'elle n'a aucun impact sur leurs propres actions, tandis que 41% avancent qu'elle les soutient et les accompagne.

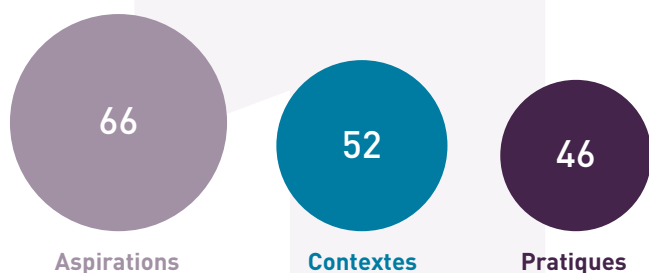
Les fondations entretiennent avec les journalistes des liens distendus et calés sur leur calendrier événementiel plutôt qu'en continu. Elles n'en attendent pas moins d'eux qu'ils viennent à leur rencontre aux moments-clés de leurs décisions, et se révèlent demandeuses de compréhension mutuelle et de retombées médiatiques. La relation à cette partie prenante se singularise car elle divise les fondations en deux sur plusieurs points : une moitié recherche activement les interactions quand une autre moitié ne s'en préoccupe pas voire les évite ; une moitié perçoit les médias comme des acteurs attentifs et avertis alors que l'autre moitié estime qu'ils sont à la fois peu intéressés et peu au fait du secteur des fondations et/ou de leurs terrains d'intervention.

Malheureusement, l'espoir que mettent la plupart des fondations dans la construction d'une relation régulière et nourrie avec les médias n'est pas satisfait. Les fondations, qu'entoure encore un certain manque de transparence et qui vivent en marge de l'actualité brûlante, se sentent éloignées des journalistes qui les méconnaissent. De cette relation asymétrique découle une double espérance : qu'une véritable compétence médiatique se construise sur les problématiques des fondations, et que les médias se fassent les porte-parole et la vitrine de leurs accomplissements au service de l'intérêt général.

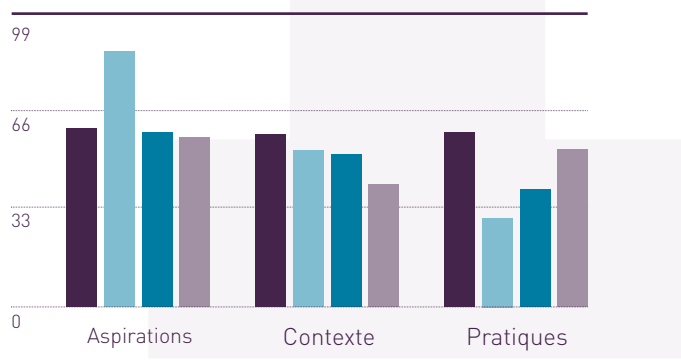
13

LES CITOYENS ET L'OPINION PUBLIQUE

Sur l'ensemble des fondations interrogées, 43% ont un lien particulier aux citoyens dans la mesure où elles font appel à la générosité du public. Parmi celles-ci, la moitié y fait appel de façon structurée et systématique et l'autre moitié de manière occasionnelle.



Les fondations sont très favorables *a priori* à un échange très ouvert avec les citoyens (aspirations : 66), mais perçoivent une posture plus nuancée de la part de l'opinion publique (contexte : 52), avec laquelle elle ne parvient pas à structurer d'échanges réguliers et pleinement féconds (pratiques : 46).



Réflexion
Décisions
Mise en œuvre
Contrôle

Parmi les pratiques des fondations vis-à-vis des citoyens se distingue une cohérence notable dans le processus de réflexion. Les répondants ont pour ambition d'y impliquer les différents acteurs concernés par leur action (45% des cas), voire de l'étendre à l'ensemble des citoyens à travers des débats publics sur les sujets qu'elles prennent en charge et les problématiques émergentes (34%). Seule une fondation sur cinq estime au contraire qu'il est préférable de déployer son action sans se préoccuper de l'opinion publique.

En effet, il peut s'avérer inopportun de vouloir tisser des liens avec une opinion publique qui ne comprend pas les enjeux dont se saisissent les fondations ou qui s'en désintéresse, comme le pensent un quart des répondants. Pour les autres, l'opinion publique comprend parfaitement leurs enjeux (39%) ou en tout cas s'en préoccupe grandement même si elle ne les comprend pas parfaitement (35%). S'ajoute à ce risque la difficulté plus technique d'utiliser une méthode appropriée pour les impliquer. Ainsi, les fondations privilégient (par ordre de priorité) les colloques, puis les campagnes de presse et de publicité, les groupes de travail, les processus interactifs *via* Internet, et enfin les débats publics. Cette hiérarchie de préférences montre combien il est difficile de passer d'un mode de concertation statique, fondé sur des expertises (colloques) et des messages descendants (campagne de communication) à une dynamique participative et réciproque (usages interactifs d'Internet 2.0 et de débats publics).

Les décisions sont vécues par les fondations comme des opportunités d'informer et de faire évoluer l'opinion publique et la citoyenneté dans 87% des cas et pas simplement de se placer en phase avec l'opinion (seulement 5% de répondants). Les fondations sont en revanche partagées sur leur perception de cette opinion publique : si 48% estiment que le grand public fait preuve de maturité envers les sujets qu'elles traitent, 40% considèrent qu'il se montre plutôt fluctuant et immature. Lorsque les conditions d'un débat serein ne sont pas réunies, l'opinion publique peut même devenir dogmatique et relever de la « pensée unique » pour une fondation sur cinq. Aussi les fondations préfèrent-elles, par précaution, appuyer leurs décisions le plus souvent sur des diagnostics auto-définis (66%) ou établis par des experts (28%). Ces diagnostics sont très rarement optimisés (5% des cas) grâce au concours de palpeurs de l'opinion (sondages, groupes de réflexion) ou, de façon encore plus anecdotique, alimentés par les débats publics que les fondations organisent (1%).

Ainsi l'ambition de départ visant la pédagogie citoyenne se traduit-elle dans les faits par un repli des fondations sur elles-mêmes en matière de décision, qui tient en partie à un contexte incertain et pour une autre part à un déficit de méthode d'implication, faute de moyens ou de maîtrise de ces méthodes.

Au titre de l'évaluation de leur utilité sociale, 64% des fondations attendent des citoyens qu'ils fassent confiance aux porteurs de projets d'intérêt général, parmi lesquelles 27% estiment qu'ils doivent accepter

et accompagner le risque lié à l'innovation sociale. Un quart des répondants considère que les citoyens devraient exercer leur vigilance pour limiter les éventuels abus et seul un petit nombre de répondants (8%) appelle de ses vœux une véritable structuration de leur réflexion et de leur prise de parole pour évaluer l'utilité réelle de leur action.

L'expression des citoyens n'est pas toujours perçue par les fondations comme heureuse : s'ils font des retours constructifs sur les méthodes et l'impact de leur action pour 31% d'entre elles, il leur arrive aussi de commenter les activités des fondations sans les connaître (22% des cas). Et de l'avis de la moitié des fondations, les citoyens ne se préoccupent absolument pas de leurs activités. Par conséquent, la majorité des fondations ne reçoit pas et ne cherche pas à recueillir les avis des citoyens sur leurs méthodes et leur impact (56%), même si certaines les suscitent et les utilisent de façon assez systématique (26%) et qu'une minorité les reçoit sans vraiment les traiter (18%). Dans la pratique, les fondations qui font appel à la générosité du public prennent le soin d'élaborer des documents de communication présentant en détails les projets conduits et leurs impacts (52%), ou à tout le moins des éléments à caractère financier allant au-delà des obligations légales (15%). Une fondation sur trois (30%) déclare ne pas transmettre d'information spécifique à ses donateurs grand public.

Au plan de la mise en œuvre des actions, les fondations affichent un désir d'élargir progressivement les cercles d'acteurs impliqués dans leurs programmes (65%), et même pour certaines de travailler avec la plus grande quantité possible d'acteurs (23%). Seule une fondation sur huit (12%) souhaite délibérément déployer ses programmes seule, sans impliquer les citoyens ni prendre l'opinion publique à témoin.

Cette aspiration générale d'ouverture n'est que partiellement satisfaite, puisque dans la réalité seulement 43% des fondations donnent un rôle à certains citoyens qui font preuve d'une capacité à s'impliquer, tandis qu'une large proportion (46%) ne sollicite pas les citoyens et qu'une petite minorité parvient à les rendre acteurs en les sollicitant activement (10%). Cette implication partielle peut s'expliquer par le fait que les citoyens restent globalement passifs ou lointains aux yeux des fondations (61%), même si certains se manifestent et s'engagent spontanément à leurs côtés (39%).

Les fondations adhèrent à l'idée que leurs décisions devraient aider le citoyen et l'opinion publique à transformer leur regard sur les sujets qu'elles prennent en charge et sur les problématiques émergentes. Se tourner vers l'opinion publique peut toutefois s'avérer une stratégie ambivalente, dès lors que celle-ci n'est pas suffisamment mature pour appréhender la complexité des enjeux traités, ou que les fondations se trouvent mises en défaut d'une méthode éprouvée d'implication de cette partie prenante. Le résultat peut générer chez les fondations une forme d'amertume, dans la mesure où leur fort désir d'interaction et d'ouverture avec les citoyens est aujourd'hui antinomique avec une pratique générale reflétant plutôt le repli sur soi. La clé pour maîtriser et développer sereinement les liens avec ces interlocuteurs est de s'appuyer sur un cadre d'échange sécurisé.

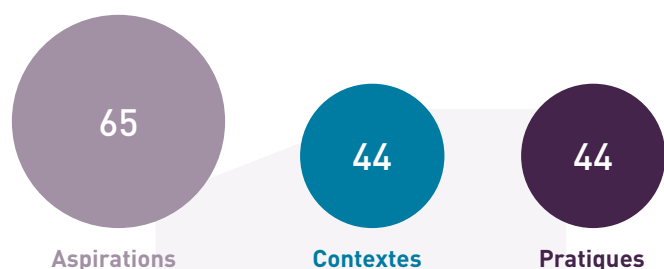
BONNES PRATIQUES

Club des Ambassadeurs – Fondation d’Auteuil

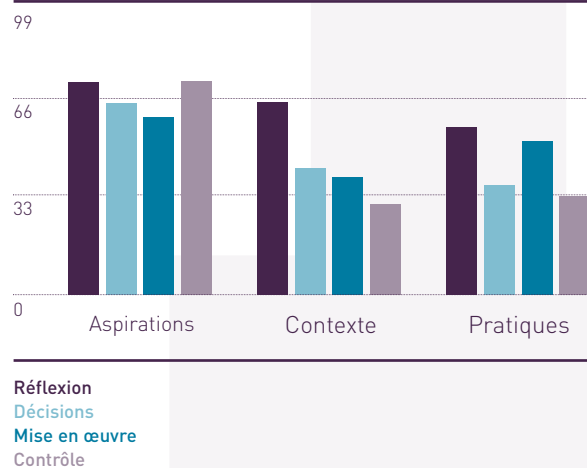
Les clubs d’Ambassadeurs de la Fondation d’Auteuil rassemblent des dirigeants d’entreprises qui mettent leurs compétences au service des jeunes de la Fondation d’Auteuil. Leur rôle est primordial : être une passerelle entre la Fondation et le monde de l’entreprise, mettre à la disposition de la Fondation d’Auteuil leurs expertises et réseaux et être des relais de collecte et de communication. Le premier club a vu le jour en 1999 à Paris. Aujourd’hui, 6 clubs d’Ambassadeurs sont actifs en France et mobilisent plus de 50 chefs d’entreprises.

14

LES AUTRES FONDATIONS



Si l'on s'attache à leur seul déclaratif, les fondations s'inscriraient spontanément dans une solidarité mutuelle et tisseraient des liens denses et fertiles. Cette étude montre que la réalité n'est pas à la hauteur de l'idéal que les fondations affichent. Leurs pratiques collaboratives entrent tout juste dans le paradigme des relations institutionnelles et bilatérales (pratiques : 44), que leur autorise un environnement incomplètement structuré (contexte : 44).



Parmi les pratiques de collaboration inter-fondations, les moments de réflexions et de mises en œuvre communes sont les plus développés. Les processus de décisions et d'évaluation demeurent pour l'instant peu collaboratifs.

Les répondants voient d'un œil favorable les concertations avec leurs pairs, car elles autorisent des échanges sur des problématiques communes (35% des cas), permettent de préparer collectivement l'évolution du secteur (24,5%) et de mener une action commune d'influence auprès du législateur (34%). Seules 7% des fondations estiment qu'elles ne sont pas nécessaires.

Pour se coordonner, les fondations valident unanimement l'utilité des cercles formels ou informels qui remplissent *a minima* des missions de promotion et d'information sur leurs métiers (24%), amorcent souvent une réflexion prospective (28%) et assument selon la moitié des fondations une représentation unifiée auprès des instances dirigeantes et du législateur. Dans la pratique cependant, les fondations s'inscrivent de façon inégale dans ces cercles et présentent des motivations hétéroclites : certaines y participent pour mutualiser des bonnes pratiques (19%), d'autres pour imaginer des stratégies communes et enclencher des synergies (19%), d'autres encore pour mettre à plat les problèmes et identifier des solutions (12%) et d'autres enfin pour se positionner dans le paysage des fondations à travers un « *benchmark* » (10%). 40% d'entre elles restent cependant à l'écart de ces lieux d'interaction entre fondations et n'ont pas ou peu d'échanges de ce type.

En matière de décision, les fondations ne sont pas opposées à associer leurs homologues, parce que certaines ont des intérêts croisés (22%), pour l'apport d'expertise que cela représenterait (11%) mais surtout en raison de la cohérence et de la complémentarité de leurs missions (45,5%). Une fondation sur cinq déclare cependant que ce n'est pas envisageable. De fait, cette posture *a priori* ouverte ne rencontre pas un contexte très favorable, car les fondations qui interviennent dans les mêmes champs fonctionnent souvent de façon autonome (62%) de leur propre aveu. Une portion congrue arrive tout de même à identifier des complémentarités mutuelles (28%), à influencer leurs pairs à sens unique (5%) ou à leur servir de modèle de fonctionnement (5%). Cette relative infériorité du contexte par rapport aux aspirations initiales débouche sur une certaine autarcie des fondations dans la prise de décision, que chaque fondation établit avant tout sur ses propres priorités (65%), ou bien seule mais au vu des résultats d'autrui (17%). Au total, moins d'une fondation sur cinq prend ses décisions en corrélant ses projets avec les acteurs intervenant dans les mêmes champs (13%) ou avec des fondations partenaires récurrents (4%).

La mise en œuvre partagée fait elle aussi l'objet de disparités entre l'idéal et le vécu. Si les fondations estiment qu'il est souhaitable de rendre leur action plus performante en mutualisant leurs expériences (25%), en bâtissant des projets communs (21%), en s'inspirant de réussites de leurs pairs (19%) ou en organisant une coopération technique (14%), elles sont une sur cinq à penser que l'action de leurs homologues ne les

concerne pas. Cette ouverture potentielle aux autres est mise en défaut par la perception de 52% des répondants qui constatent qu'aucune action commune n'est développée dans leur secteur d'intervention. S'ils observent parfois des synergies ponctuelles (38,5%), ils sont très peu (4%) à s'inscrire dans un réseau structuré en collectifs capables d'inventer des solutions innovantes. Cette configuration du secteur des fondations en apparence peu propice à l'échange ne leur interdit pas cependant de cofinancer des programmes pour un tiers d'entre elles, d'organiser des manifestations phares (8%) ou de conduire des actions de sensibilisation et de lobbying (7%) en lien avec d'autres fondations, voire de mutualiser des ressources (humaines, financières, logistiques...) dans une proportion certes anecdotique (3%). Au demeurant, le fait qu'une fondation sur deux ne déclare aucune activité commune avec d'autres fondations offre le tableau d'une coopération en demi-teinte.

Au plan de l'évaluation et du contrôle, près d'un répondant sur trois estime que les fondations tireraient peu de bénéfices à évaluer les actions les unes des autres. Mais elles sont nombreuses à penser qu'il serait avantageux de mutualiser leurs pratiques, leurs outils d'évaluation et leurs retours d'information (49%), de se doter de référentiels communs (12%), voire d'évaluer l'impact de leurs actions avec ses pairs (11%). Dans la perspective d'une mutualisation de leurs pratiques, puisque les outils appropriés d'évaluation conjointe semblent clairsemés (6%), les fondations se retrouvent dans des lieux d'échange formels et dédiés à des enjeux déontologiques ou de régulation (27%) et pour une large part s'adressent directement aux fondations de leur choix dans une approche informelle (68%).

En termes opérationnels, les échanges inter-fondations permettent surtout un positionnement relatif (« *benchmark* ») postérieur à l'action (35%), et contribuent à optimiser les modes d'action au quotidien (33%). Ils ne sont pas utiles pour 29% des fondations, du fait des différences de management, de culture ou d'organisation.

De façon générale, les fondations expriment sans ambiguïté leur sentiment d'appartenance à une communauté de valeurs et d'intérêts ainsi que leur souhait de nouer des liens plus étroits et plus féconds entre elles. Dans la pratique cependant, leur fonctionnement se rapproche d'une forme d'« isolationnisme », en particulier au regard des processus décisionnels et d'évaluation. Si les fondations sont à l'aise dans la réflexion commune et ont jeté les bases d'une collaboration concrète à travers leurs programmes, elles sont encore peu enclines à mettre à plat leurs pratiques et à optimiser ensemble leurs fonctionnements internes. Cela étant, elles reconnaissent, pour la moitié d'entre elles, que les enceintes de concertation et de représentation assument un rôle de lobbying efficace en leur nom. S'il est d'usage de parler du « secteur des fondations », celui-ci n'a donc pas totalement réalisé son unité à ce jour. Mais cette prise de conscience peut être accélérée en période de crise, où chacun s'aperçoit que l'on ne peut plus agir seul et qu'une solidarité collective devient souhaitable, sinon indispensable, pour entrer dans un « multilatéralisme » qui reste à bâtir.

BONNES PRATIQUES

Club d'audit et de contrôle interne – Fondation d'Auteuil

Le Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne de la Fondation d'Auteuil, et celui d'une grande Association, ont créé un Club avec leurs homologues d'Associations et Fondations pour partager réflexion et bonnes pratiques en matière d'audit, de contrôle interne, de gestion des risques, de qualité. Au cours des réunions, des présentations sont réalisées sur un thème choisi en commun et font l'objet d'échanges entre les membres du Club.

BONNES PRATIQUES

Un partenariat réussi – Fondation Sciences Mathématiques de Paris

Les interactions entre le monde des mathématiques et les autres disciplines doivent se développer, en particulier en ce qui concerne les sciences du vivant. Ces interactions sont fécondes tant pour les mathématiques que pour les autres disciplines.

Par exemple, la Fondation Sciences Mathématiques de Paris a organisé en 2008, en partenariat avec la Fondation Ecole des Neurosciences de Paris Île-de-France, une journée d'échanges réunissant des mathématiciens et des neurobiologistes.

Réussite claire, constatée des deux côtés du partenariat, cette initiative a permis de rapprocher les chercheurs de deux communautés et des initiatives sont prises par des participants, par exemple à Nice.



ANALYSES DIFFÉRENTIELLES

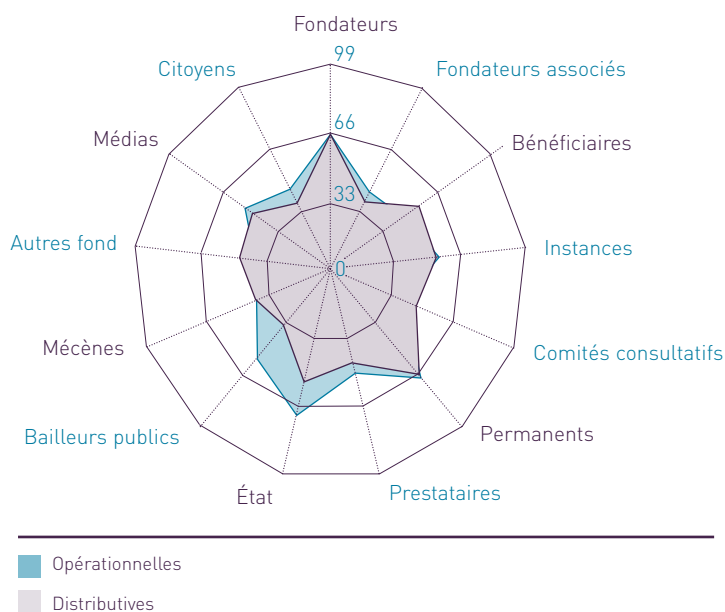
ANALYSE COMPARATIVE PAR MODE OPERATOIRE

L'objet de ce chapitre est de mesurer et d'analyser les différences entre les fondations opérationnelles et les fondations distributives dans leurs liens aux parties prenantes.

Les fondations distributives sont celles dont le principal levier d'action est de distribuer des fonds sous la forme de subventions, bourses, prix voire prêts pour des projets d'intérêt général. Ce sont principalement des fondations abritées, universitaires, partenariales ou d'entreprise.

Les fondations opérationnelles sont celles qui mènent directement des projets d'intérêt général. On trouvera là principalement des fondations reconnues d'utilité publique et des fondations de coopération scientifique et plus marginalement des fondations d'entreprise. Les fonds de dotation sont à ce stade trop peu nombreux dans l'échantillon pour en pondérer le sens.

PANORAMA DES LIENS AUX PARTIES PRENANTES PAR MODE OPERATOIRE



Pour plusieurs parties prenantes, les pratiques des fondations opérationnelles et des fondations distributives sont parallèles :

- Un lien privilégié et des interactions régulières et nourries avec les fondateurs, les permanents et les instances
- Une relation aux mécènes et aux fondateurs associés peu ouvertes
- Des comités consultatifs peu consultés

Le schéma fait cependant apparaître des différences sur plusieurs points :

Les fondations opérationnelles sont nettement plus ouvertes à l'État et aux bailleurs publics.

Cette différence est inhérente à la nature même du lien à l'État et aux bailleurs publics qui est centrale pour une grande partie des fondations opérationnelles, à travers les dotations au prix de journée, les subventions de fonctionnement et d'investissement. Les fondations distributives ayant globalement moins de contacts avec les bailleurs publics, leurs relations à ces derniers, et à l'État de façon générale est moins spontanée, moins fréquente et donc visiblement moins ouverte. On peut cependant noter que pour les fondations opérationnelles, la relation aux bailleurs publics relève d'une approche plutôt normative et contractuelle (résultat < 66) alors que la relation à l'État en tant que puissance publique s'inscrit dans une approche réellement participative (résultat > 66).

L'étude ne permet pas de distinguer les liens entretenus par les fondations avec les collectivités territoriales de leur lien avec l'État. Tout prêche cependant à penser que pour les fondations opérationnelles, l'insertion dans un territoire précis impose la fondation comme acteur local. Elle sera ainsi davantage encline à la concertation et à la participation des pouvoirs publics qu'une fondation distributive.

On peut noter que les fonds de dotation auront un réel impact sur ce schéma s'il doit être reconduit dans le futur dans la mesure où, dans leur cas, l'État n'intervient ni dans le processus de création ni dans leur financement.

Les fondations opérationnelles impliquent davantage les médias et les citoyens.

Même si la relation aux médias et aux citoyens reste mesurée quel que soit le mode opératoire, on note une implication légèrement supérieure de ces deux parties prenantes par les fondations opérationnelles, qui œuvrent plus que les fondations distributives à accroître la notoriété de leur(s) projet(s) et à développer des actions de sensibilisation et d'information sur leurs champs d'activité.

En général les besoins des fondations opérationnelles sont nettement supérieurs à ceux des distributives : ce sont principalement elles qui font appel à la générosité du public ce qui leur impose une stratégie de communication plus active pour faire adhérer le grand public aux causes de la fondation. En revanche les fondations distributives préfèrent communiquer sur leurs bénéficiaires que sur elles-mêmes. Elles mettent en jeu une certaine tension sur les enjeux de la communication au regard de l'intérêt général.

Ces résultats peu élevés démontrent cependant la difficulté pour les fondations à trouver un positionnement dans le dialogue avec les médias et l'opinion publique et à porter une parole sur leurs sujets en tant qu'acteur social. Cela peut s'expliquer d'une part par la composition des conseils d'administration, qui peut rendre difficile l'élaboration d'une prise de position, et d'autre part par le fait que l'interpellation des médias et de l'opinion publique relève souvent soit du fondateur soit des bénéficiaires directs.

Cela dit les fondations vraiment engagées sur des actions militantes en faveur de politiques publiques sont peu nombreuses. « Advocacy » et « leadership », qui sont les maîtres mots de la culture des fondations anglo-saxonnes sont encore des concepts émergents en France.

Si les fondations opérationnelles sont plus ouvertes aux prestataires qu'aux comités consultatifs, les fondations distributives, elles, les impliquent à même hauteur.

Les comités d'experts, comités scientifiques et autres comités consultatifs sont ainsi plus souvent utilisés comme des outils de communication, de construction de légitimité et/ou de crédibilisation au sein des fondations opérationnelles qu'au sein des fondations distributives. Ces dernières les utilisent davantage pour leur expertise dans l'évaluation des projets, au même titre qu'elles font appel à l'expertise de prestataires de services pour accompagner leur action.

Les fondations distributives sont plus ouvertes aux relations avec les autres fondations.

Même si le degré d'interaction avec les autres fondations reste limité de façon générale, on note une implication relativement plus importante des fondations distributives que des fondations opérationnelles dans la construction de liens avec leurs pairs. Les aspirations à nouer des relations plus étroites sont fortes dans les deux cas mais les fondations opérationnelles semblent faire primer la réflexion « métier », avec les autres acteurs de leur champ d'activité, sur la réflexion « secteur fondations » dont elles revendiquent moins l'identité. La crise actuelle, de ce point de vue, amène déjà de plus en plus de fondations à rechercher des partenariats et des actions conjointes pour activer un plus grand effet levier.

Les fondations distributives impliquent davantage leurs bénéficiaires

Même si les indicateurs mesurent un différentiel chiffré, il est important de noter que le lien aux bénéficiaires n'est pas de même nature selon qu'il s'agisse d'une fondation opérationnelle ou distributive : les fondations opérationnelles, de façon générale, rendent un service à des usagers, et leur principale préoccupation est de rendre le meilleur service possible. Les fondations distributives, quant à elles, sont en lien avec des porteurs de projet qui ne sont souvent pas les bénéficiaires « finaux » de l'action. La nature des dialogues à engager s'en trouve changée et facilitée car d'une certaine façon c'est encore un dialogue entre pairs qui peut s'instaurer au service d'une même cause, ou des mêmes bénéficiaires finaux. Elles ont ainsi tout intérêt, dans la plupart des cas, à entretenir des liens réguliers avec ces porteurs de projet, dès lors qu'elles ont validé l'intérêt de leurs propositions et de leur réalisations.

Etre en lien étroit avec des acteurs experts de leur sujets, innovants, motivés et impliqués est une façon pour elles de s'assurer qu'elles soutiennent des projets de qualité et donc que leur action est la plus efficace possible. Près de 90% des fondations distributives déclarent ainsi chercher à garder le contact avec les personnes ou les structures qu'elles ont soutenu financièrement afin d'évaluer l'impact de leur action et rester ouvertes au financement de nouveaux projets.

Pour les fondations opérationnelles, entretenir des liens avec les bénéficiaires/usagers représente d'une part, une complexité plus grande, et d'autre part, un bénéfice moins immédiat. Il s'agit en effet pour elles de mettre en place des démarches d'écoute et de réflexion avec leurs bénéficiaires pour les sensibiliser, les informer, les éduquer au delà du service rendu et/ou pour optimiser leur offre, leur compréhension des enjeux, rechercher des idées, innover. Or cela suppose des méthodes plus structurées et des moyens plus importants que d'entretenir le lien avec des porteurs projets qui sont demandeurs d'une relation durable.

Par ailleurs, les fondations opérationnelles sont en général expertes de leur champ d'action, ont ainsi, à tort ou à raison, souvent l'impression de maîtriser leur sujet et n'éprouvent pas le besoin d'interagir avec leurs bénéficiaires pour mieux comprendre, mieux impliquer ou mieux agir. Elles travaillent en outre souvent dans l'urgence, sont focalisées sur l'action et n'ont que peu de temps pour prendre du recul et réfléchir de façon approfondie à l'évolution de leur champ d'action, de leur mission et de leurs liens avec leurs parties prenantes.

On peut enfin noter que pour certains secteurs, notamment le secteur sanitaire et social, elles sont soumises à des codes qui régissent les modalités d'expression et de participation des usagers aux instances, par le biais d'associations nationales reconnues, invitées à déléguer des représentants dans les conditions fixées par les lois et règlements en vigueur. Les fondations opérationnelles peuvent par conséquent avoir la tentation de se reposer sur ce cadre d'échange très normalisé pour ce qui est de leur relation aux bénéficiaires.

ANALYSE COMPARATIVE PAR TYPE DE FONDATEUR

L'objet de ce chapitre est de mesurer et d'analyser les différences entre les fondations, selon leur type de fondateur : **personne(s) physique(s), entreprise(s), association(s) et fondation(s)**.

Les fondations créées par d'autres types de fondateurs (organismes publics, collectivités locales, État ou autre catégorie d'acteur), qui représentent au total 12% de l'échantillon, ne sont pas étudiées dans ce chapitre.

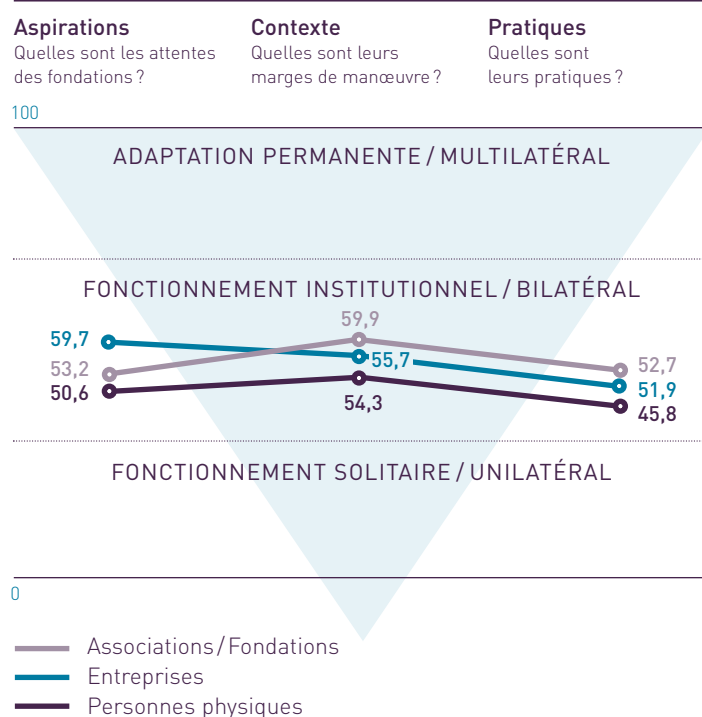
Une première approche des différences entre les modes de fonctionnement des fondations selon leur type de fondateurs permet de mettre en lumière trois points saillants :

Les fondations créées par une ou plusieurs **personnes physiques** sont globalement **moins ouvertes** à leurs parties prenantes que les autres fondations, qu'il s'agisse de leurs aspirations, de leur perception du contexte ou de leurs pratiques. On peut noter que leur désir de dialogue est inférieur aux possibilités qu'elles perçoivent, et que leurs pratiques sont moins ouvertes que ce à quoi elles aspirent.

Les fondations créées par une ou plusieurs **entreprises** sont celles qui présentent le **plus haut niveau d'aspiration au dialogue** avec leurs parties prenantes. Elles perçoivent des marges de manœuvre inférieures à leurs aspirations et leurs pratiques sont encore en deçà de ces marges de manœuvre.

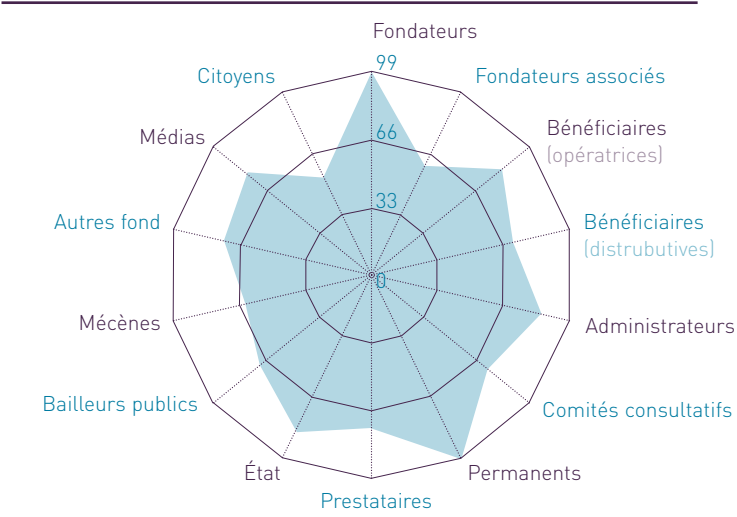
Les fondations dont le fondateur principal est une **association** ou une **fondation** sont celles qui présentent les **pratiques les plus ouvertes**, même si le niveau de pratique des fondations créées par une ou plusieurs entreprises en reste très proche. Leur niveau de pratique est à la hauteur de leur niveau d'aspiration, mais elles n'utilisent pas la totalité des marges de manœuvre qu'elles perçoivent pour nouer des liens avec leurs interlocuteurs.

Degré d'ouverture moyen aux parties prenantes selon le type de fondateur

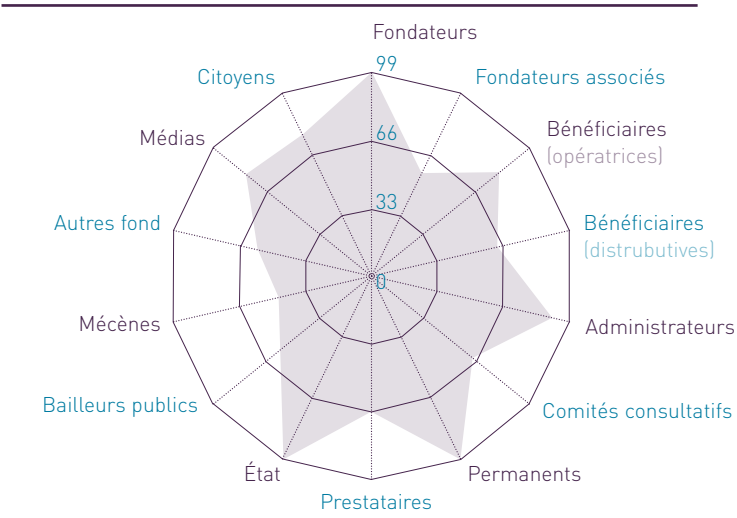


PANORAMA DES LIENS AUX PARTIES PRENANTES SELON LE TYPE DE FONDATEUR

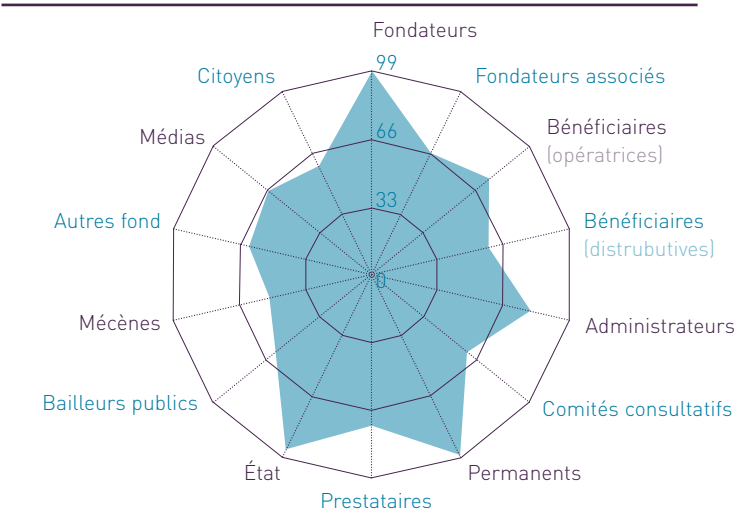
Fondateur principal : Entreprise(s)



Fondateur principal : Association(s) ou Fondation(s)



Fondateur principal : Personne(s) physique(s)



Une lecture détaillée de la relation à chacune des parties prenantes selon le type de fondateur fait émerger plusieurs tendances de fond :

- > Les **fondateurs** et les **permanents** sont les deux parties prenantes avec lesquelles les fondations entretiennent la plus grande proximité, quel que soit le type de fondateur. Cette relation est encore plus prégnante au sein des fondations dont le fondateur principal est une association ou une fondation.
- > Les fondations créées par des **associations** ou des **fondations** se distinguent par des pratiques relationnelles très hétérogènes selon les parties prenantes :
 - > Elles sont, parmi l'ensemble des fondations, celles qui entretiennent les relations les plus étroites avec l'**État**, en tant que puissance publique, avec leurs **administrateurs** et avec les **citoyens et l'opinion publique**.
 - > Paradoxalement ce sont celles qui sont les plus en retrait dans la relation aux **autres fondations**.
 - > Leur lien aux **mécènes** et aux **bailleurs publics** dénote également une certaine réserve et un repli sur des relations très formelles, en décalage avec leur lien aux autres parties prenantes, et en deçà du niveau de liens des autres fondations avec ces parties prenantes.
- > Les fondations créées par des **personnes physiques** présentent des pratiques relationnelles moins ouvertes avec l'ensemble de leurs parties prenantes, à l'exception notable des **fondateurs associés** qui sont plus impliqués qu'ailleurs. Elles se distinguent principalement, à l'instar des fondations créées par des associations ou fondations, par des relations particulièrement nourries avec l'**État**. Le schéma fait d'ailleurs clairement apparaître la primauté de trois parties prenantes - fondateurs, permanents, État - avec lesquelles les relations sont nettement plus ouvertes qu'avec les autres parties prenantes. Viennent ensuite, dans l'ordre de proximité, les **administrateurs** et les **bénéficiaires** des fondations distributives, et dans une moindre mesure les **prestataires**, avec qui les relations restent régulières mais en deçà des liens que peuvent entretenir avec eux les autres fondations.

> Les fondations créées par des **entreprises** présentent la plus grande homogénéité dans leurs pratiques relationnelles. Elles se distinguent principalement des autres types de fondations par une ouverture plus grande aux parties prenantes suivantes :

- > Les **mécènes et bailleurs publics**
- > Les **prestataires et comités consultatifs**
- > Les **autres fondations**
- > Les **bénéficiaires**, particulièrement dans le cas des fondations opérationnelles

Cette ouverture plus grande aux acteurs externes concernés par leurs sujets tient sans doute au fait que les entreprises qui créent des fondations n'ont souvent pas l'entière maîtrise « technique » ni de leurs thèmes, ni des modes d'action du tiers secteur.

Elles sont ainsi amenées à s'ouvrir aux interlocuteurs qu'elles estiment les plus pertinents sur ces deux dimensions – les porteurs de projets, les usagers, les autres fondations, les bailleurs publics et privés, les prestataires et experts réunis en comités – et à tirer leur légitimité et leur efficacité de l'interaction avec ces parties prenantes. On peut ici noter que les fondations issues de l'entreprise sont peu nombreuses à rechercher un financement public bien qu'il soit possible. Il semble donc que lorsqu'elles sollicitent ce type de financement, même si elles sont peu nombreuses à le faire, elles impliquent leur bailleurs publics dans leurs processus beaucoup plus que ne le font les autres fondations.

A l'inverse ce sont les fondations **les moins ouvertes au lien avec le citoyen**, considéré comme non concerné et/ou non expert de leurs domaines d'action. Cela ne signifie pas pour autant qu'elles ne cherchent pas à communiquer sur leurs actions, puisque la relation aux médias reste importante, au même niveau que celles des fondations créées par des associations ou des fondations

RECAPITULATIF DES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

FONDATEURS

Les **fondateurs** sont, avec les permanents, les acteurs avec lesquels les fondations entretiennent la plus grande proximité. Ils sont *systématiquement impliqués* dans les processus de décisions et très présents dans les processus de réflexion et de contrôle. Bien que leur empreinte demeure prégnante dans les décisions, ils ne sont pas seuls à détenir le pouvoir au sein des fondations. Ce fonctionnement est à la hauteur des aspirations des fondations et à ce qu'elles perçoivent des attentes des fondateurs.

FONDATEURS ASSOCIÉS

Si les fondations ne s'ouvrent pas (encore ?) aux **fondateurs « associés »** autant qu'aux fondateurs « historiques », elles reconnaissent malgré tout leur volonté de contribuer activement à leur projet et l'intérêt potentiel de leur contribution aux processus de réflexion, de décision et de mise en œuvre. Elles demeurent cependant sur la réserve et ne sont pas nombreuses à leur donner une réelle place dans leurs processus de fonctionnement, autre que celle conférée aux autres membres du conseil d'administration. Des marges de manœuvre existent donc pour « associer » encore plus étroitement cette partie prenante à la vie des fondations.

BÉNÉFICIAIRES

Les fondations distributrices sont ouvertes au dialogue avec leurs **bénéficiaires** dans la mesure où ces échanges obéissent à des procédures codifiées, et où les porteurs de projets sont en adéquation avec le cahier des charges établi. Les retours d'expériences, qui permettraient de partager les bénéfices avec d'autres acteurs, demeurent pour l'instant insuffisamment capitalisés. Les fondations reconnaissent toutefois être moins audacieuses dans leur pratique relationnelle avec les bénéficiaires que l'idéal auquel elles aspirent. Elles sont conscientes par ailleurs des marges de manœuvres possibles dans l'implication des bénéficiaires dans leurs différents processus.

Les fondations opératrices sont globalement peu ouvertes au dialogue avec leurs **bénéficiaires**, surtout lorsqu'il s'agit de la prise de décision et de la mise en œuvre des programmes. Cette fermeture relative est en contradiction avec le désir d'impliquer ces publics cibles dans les grands choix qui les concernent,

et *a fortiori* avec la disponibilité dont ces publics font preuve pour échanger avec les fondations dans un cadre balisé. La question du temps, des moyens et des méthodes à disposition pour une telle implication se pose de façon évidente..

CONSEILS D'ADMINISTRATION ET INSTANCES DE DÉCISION

Les **instances** font figure d'interlocuteur incontournable, dans tous les processus, et en premier lieu ceux de la décision et du contrôle. Les fondations témoignent logiquement d'une moindre propension à les associer à la mise en œuvre de leurs programmes, préférant leur réserver les orientations stratégiques. Il existe toutefois une certaine latitude d'action pour aller plus loin dans les interactions.

COMITÉS CONSULTATIFS

Les comités consultatifs sont confinés par les fondations dans un rôle d'experts qualifiés. La pratique dominante consiste à les écouter attentivement sans donner à leur avis de force contraignante, ni dans la décision ni dans le contrôle *a posteriori*, quand bien même ce sont là des désirs affichés par les répondants. Contre toute attente, les comités consultatifs sont ainsi l'une des parties prenantes les moins impliquées dans l'interaction. On peut légitimement se demander si, à ce jour, leur plus grande valeur ajoutée n'est pas d'apporter à la fondation une crédibilité scientifique, une assise morale, en jouant le rôle d'un organe de communication extérieure.

PERMANENTS

Les permanents sont, avec les fondateurs, les acteurs avec lesquels les fondations entretiennent la plus grande proximité. Ils sont notamment très impliqués dans les processus de réflexion et de décision. Des marges de manœuvre existent pour renforcer encore l'ouverture des processus à cette partie prenante. Les fondations pourraient notamment davantage s'appuyer sur la quête de sens au service de l'intérêt général et la dimension militante, qui motive les collaborateurs dans un très grand nombre de fondations.

PRESTATAIRES

Le recours fréquent et étendu à des prestataires de services intellectuels (juristes, financiers, consultants...) est un phénomène qui a accompagné l'essor du secteur des fondations ces dernières années. Certains prestataires interviennent essentiellement à des moments-clés de la vie d'une fondation, mais dans l'ensemble les fondations jugent leur apport utile, surtout aux stades de la réflexion et de la décision. L'accompagnement sur les dimensions techniques est privilégié par rapport aux enjeux de vision et de sens : les fondations regardent cette partie prenante principalement comme un vecteur de professionnalisation. La réalité des relations actuelles, qui se borne souvent à l'achat de prestations, demeure bien en deçà du désir de dialogue et d'interaction affiché par les fondations.

ÉTAT ET PUISSANCE PUBLIQUE

Si les fondations interagissent avec l'État dans une logique à dominante « institutionnelle », il reste une marge de manœuvre non exploitée pour inventer avec lui un mode relationnel à caractère « partenarial ». Cette évolution va dans le sens de l'ouverture amorcée par les pouvoirs publics ces dernières années, et pourrait avoir lieu à la faveur d'une valorisation des relations d'ores et déjà nouées au quotidien avec les services de l'État, sans toutefois que les mentalités aient parcouru le même chemin. Une réflexion commune serait la bienvenue à cet égard, en particulier pour clarifier les rôles respectifs en matière de contrôle.

LES BAILLEURS PUBLICS

Dans l'ensemble, les fondations se montrent assez peu ouvertes aux bailleurs publics, qu'elles aimeraient être des acteurs neutres tant dans leur processus de réflexion que dans ceux de décision. Cette distance, manifestée *a priori* peut être interprétée comme une forme de méfiance vis-à-vis de pouvoirs publics qui chercheraient à influencer des acteurs privés ou à leur déléguer des pans entiers de politiques publiques. En réalité, les fondations tiennent compte des avis et attentes des bailleurs dans une large mesure, et des partenariats constructifs se nouent, qui annoncent pour l'avenir un niveau d'interaction plus important et des actions communes fécondes.

GRAND DONATEUR ET MÉCÈNE

Les fondations impliquent de façon inégale leurs grands donateurs et mécènes dans leurs différents processus de gouvernance. En dépit d'une ferme volonté des fondations de « neutraliser » le poids des mécènes, ceux-ci peuvent être associés à la réflexion préalable, qu'ils enrichissent de leurs expertises, ainsi qu'à la construction des choix qu'ils influencent indirectement. Les fondations reconnaissent aussi leur appétence d'information sur leurs activités et la satisfont en partie en transmettant des renseignements non exhaustifs. On soulignera enfin l'existence d'un « réservoir » d'engagement dans lequel les fondations pourraient puiser davantage pour mobiliser ces publics dans le déploiement d'actions qu'ils contribuent, après tout, à rendre possibles par leurs financements.

LES MÉDIAS ET LES JOURNALISTES

Les fondations entretiennent avec les journalistes des liens distendus et calés sur leur calendrier événementiel plutôt qu'en continu. Elles n'en attendent pas moins d'eux qu'ils viennent à leur rencontre aux moments-clés de leurs décisions, et se révèlent demandeuses de compréhension mutuelle et de retombées médiatiques. La relation à cette partie prenante se singularise car elle divise les fondations en deux sur plusieurs points : une moitié recherche activement les interactions quand une autre moitié ne s'en préoccupe pas voire les évite ; une moitié perçoit les médias comme des acteurs attentifs et avertis alors que l'autre moitié estime qu'ils sont à la fois peu intéressés et peu au fait du secteur des fondations et/ou de leurs terrains d'intervention.

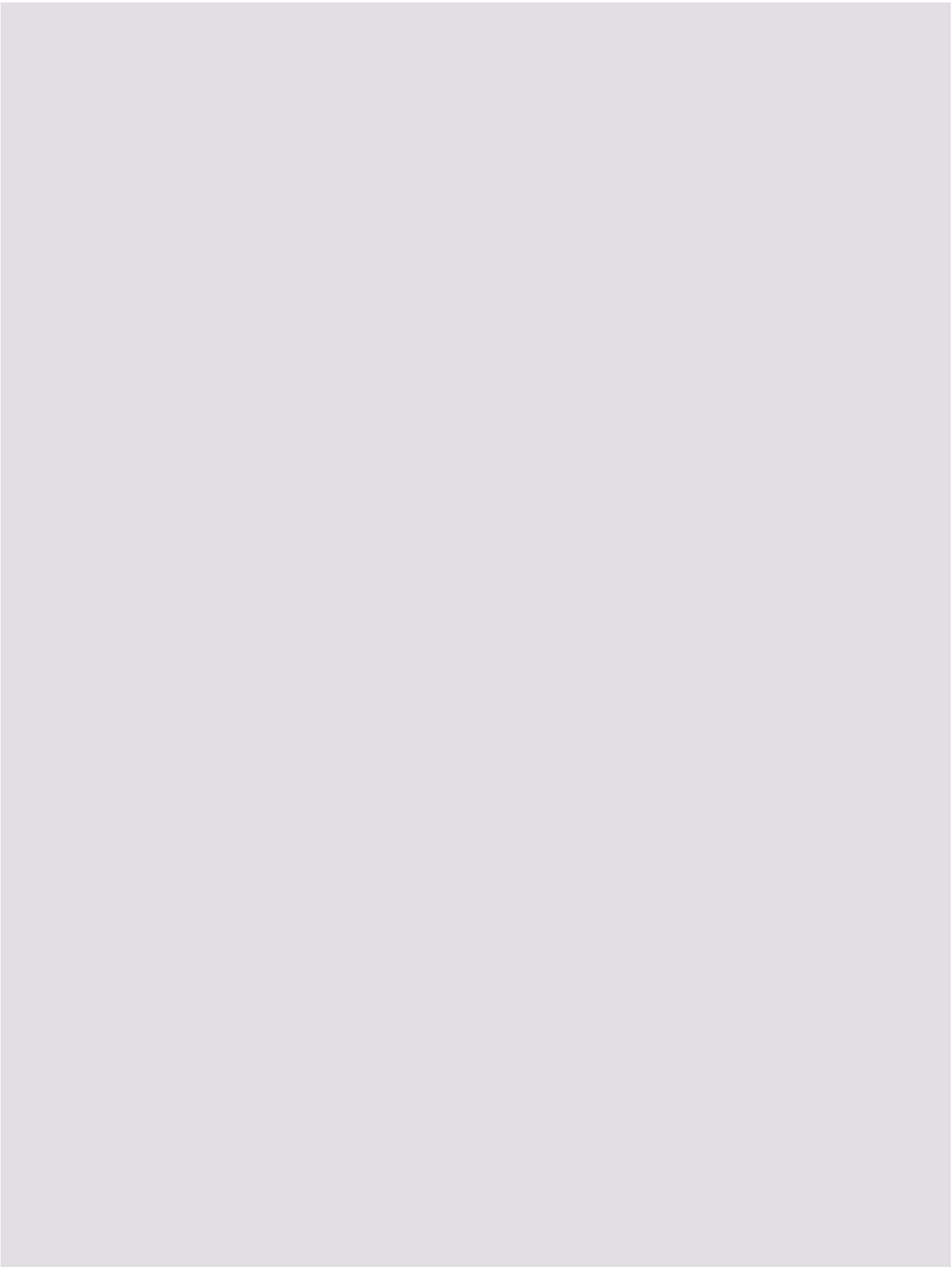
Malheureusement, l'espoir que mettent la plupart des fondations dans la construction d'une relation régulière et nourrie avec les médias n'est pas satisfait. Les fondations, qu'entoure encore un certain manque de transparence et qui vivent en marge de l'actualité brûlante, se sentent éloignées des journalistes qui les méconnaissent. De cette relation asymétrique découle une double espérance : qu'une véritable compétence médiatique se construise sur les problématiques des fondations, et que les médias se fassent les porte-parole et la vitrine de leurs accomplissements au service de l'intérêt général.

LES CITOYENS ET L'OPINION PUBLIQUE

Les fondations adhèrent à l'idée que leurs décisions devraient aider le citoyen et l'opinion publique à transformer leur regard sur les sujets qu'elles prennent en charge et sur les problématiques émergentes. Se tourner vers l'opinion publique peut toutefois s'avérer une stratégie ambivalente, dès lors que celle-ci n'est pas suffisamment mature pour appréhender la complexité des enjeux traités, ou que les fondations se trouvent mises en défaut d'une méthode éprouvée d'implication de cette partie prenante. Le résultat peut générer chez les fondations une forme d'amertume, dans la mesure où leur fort désir d'interaction et d'ouverture avec les citoyens est aujourd'hui antinomique avec une pratique générale reflétant plutôt le repli sur soi. La clé pour maîtriser et développer sereinement les liens avec ces interlocuteurs est de s'appuyer sur un cadre d'échange sécurisé.

LES AUTRES FONDATIONS

De façon générale, les fondations expriment sans ambiguïté leur sentiment d'appartenance à une communauté de valeurs et d'intérêts ainsi que leur souhait de nouer des liens plus étroits et plus féconds entre elles. Dans la pratique cependant, leur fonctionnement se rapproche d'une forme d'« isolationnisme », en particulier au regard des processus décisionnels et d'évaluation. Si les fondations sont à l'aise dans la réflexion commune et ont jeté les bases d'une collaboration concrète à travers leurs programmes, elles sont encore peu enclines à mettre à plat leurs pratiques et à optimiser ensemble leurs fonctionnements internes. Cela étant, elles reconnaissent, pour la moitié d'entre elles, que les enceintes de concertation et de représentation assument un rôle de lobbying efficace en leur nom. S'il est d'usage de parler du « secteur des fondations », celui-ci n'a donc pas totalement réalisé son unité à ce jour. Mais cette prise de conscience peut être accélérée en période de crise, où chacun s'aperçoit que l'on ne peut plus agir seul et qu'une solidarité collective devient souhaitable, sinon indispensable, pour entrer dans un « multilatéralisme » qui reste à bâtir.



ANNEXE

IV

RÉSULTATS STATISTIQUES

VOS RELATIONS AVEC VOS FONDATEURS PRINCIPAUX ET LEURS REPRÉSENTANTS

1 Idéalement, les fondateurs devraient définir leur projet de fondation en fonction

Des enjeux qu'ils connaissent,
de leurs expertises personnelles
ou professionnelles :

30,5 %

De leur sensibilité personnelle,
des problèmes qui leur tiennent à cœur :

19,8 %

De la vision qu'ils ont
de la société et de leur conception
de leur responsabilité citoyenne :

49,7 %

2 Vos fondateurs ou leurs représentants

Sont attachés au projet initial et n'en
souhaitent pas la remise en cause :

20,6 %

S'adaptent aux évolutions des enjeux
de la fondation, apportent une vision
prospective et dynamique pour l'évolution
de la fondation :

67,1 %

Font évoluer la fondation en fonction
de l'évolution de leurs préoccupations
sans intention stratégique particulière :

4,1 %

Contribuent peu aux réflexions
sur l'évolution de la fondation :

8,2 %

3 Comment associez-vous vos fondateurs ou leurs représentants aux réflexions sur le projet de la fondation

Vous les associez automatiquement
à chaque réflexion :

46 %

Vous leur réservez un rôle d'arbitre
sur des réflexions déjà construites :

30,4 %

Vous ne les sollicitez pas
en dehors des instances de décision
(conseil d'administration,
conseil de surveillance, etc.) :

23,6 %

4 La phase de création passée, selon vous, les fondateurs ou leurs représentants devraient-ils

Être les principaux décideurs :

28,8 %

Participer à la décision :

57,7 %

Remettre leur pouvoir de décision
aux instances de direction :

13,5 %

5 Aujourd'hui en réalité, quel est le poids des fondateurs ou de leurs représentants dans les processus de décision de votre fondation

Ils influencent et pèsent sur les décisions
sans détenir seuls le pouvoir :

65,6 %

Ils restent absents du processus
décisionnel :

8,6 %

Rien ne se fait sans leur accord :

25,8 %

6**Dans quelle mesure le projet de votre fondation correspond-il aujourd'hui à la vision initiale de vos fondateurs**

Il est resté stable depuis la création de votre fondation :

25%

Il est fidèle au projet d'origine tout en se modernisant au regard des évolutions de la société :

73,2%

Il a radicalement changé :

1,8%**7****Les fondateurs ou leurs représentants devraient d'abord selon vous évaluer**

Le fonctionnement général de votre fondation :

13,6%

L'impact sur la société des projets soutenus par votre fondation :

33,3%

La conformité de l'action de la fondation à sa mission :

53,1%**8****En réalité aujourd'hui vos fondateurs ou leurs représentants exercent le plus souvent, un contrôle sur**

Le fonctionnement général de votre fondation :

39,2%

L'impact sur la société des projets de votre fondation :

16,5%

La conformité de l'action de la fondation à sa mission :

44,3%**9****Vous rendez des comptes à vos fondateurs ou leurs représentants par l'intermédiaire**

D'un rapport d'activités global :

33,8%

De rapports d'étape sur vos programmes :

33,1%

De présentations personnalisées de vos actions :

26,8%

Vous ne leur rendez pas vraiment de comptes :

6,4%**10****La principale contribution des fondateurs à une fondation, c'est selon vous**

Leur patrimoine :

24,7%

Leur légitimité sociale, leur nom :

19,8%

Leur réseau relationnel :

10,5%

Leur expertise technique dans le champ d'action de la fondation :

13,6%

Leur vision :

31,5%**11****Les ressources que mettent en oeuvre vos fondateurs au profit de votre fondation correspondent principalement à**

Une richesse matérielle :

47,2%

Une assise sociale :

10,1%

Un tissu relationnel :

15,7%

Des éléments de savoirs et de savoir-faire :

14,5%

Une capacité de diagnostic et d'innovation :

12,6%**12****Vous sollicitez vos fondateurs pour qu'ils vous apportent avant tout**

Des moyens logistiques et financiers :

33,1%

Un carnet d'adresses :

4,5%

Une visibilité sociale, publique et/ou médiatique :

10,4%

Des compétences et des savoir-faire :

20,1%

Une vision et une énergie mobilisatrice :

31,8%

VOS RELATIONS AVEC VOS FONDATEURS ASSOCIÉS

FINANCEURS ARRIVÉS APRÈS LA CRÉATION DE LA FONDATION, REPRÉSENTÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, ET MEMBRES DU COLLÈGE DES FONDATEURS

1

Idéalement, les fondateurs associés devraient

Veiller à la conformité à la mission d'origine :

59,4 %

tre des financeurs neutres quant à l'orientation du projet :

7,5 %

Financer la fondation en l'influençant ou en coproduisant son projet :

25,5 %

Apporter des fonds pour de nouveaux projets qu'ils définissent :

7,5 %

2

L'engagement de vos fondateurs associés dans la fondation repose avant tout selon vous sur

La volonté de contribuer activement à une œuvre d'intérêt général :

89,3 %

Les bénéfices particuliers qu'ils peuvent en retirer (réseau, image, prospection, etc.) :

7,8 %

La volonté de se conformer à une convention de leur milieu ou secteur d'activité :

2,9 %

3

Vous sollicitez la réflexion de vos fondateurs associés

Systématiquement au démarrage de chaque réflexion :

32,4 %

Uniquement sur des sujets qui relèvent de leurs champs d'expertise ou de compétence :

27,5 %

Uniquement dans le cadre des instances de décision (conseil d'administration, conseil de surveillance, etc.) :

31,4 %

Ils ont essentiellement un rôle de décision et ne sont pas vraiment sollicités dans le cadre de la réflexion :

8,8 %

4

Dans l'idéal, les fondateurs associés devraient aider le conseil d'administration à

Assurer la cohérence avec la mission de la fondation :

34 %

Adapter le projet initial aux évolutions de la société :

35,9 %

Ouvrir de nouvelles perspectives :

30,1 %

5

Aujourd'hui en réalité, quel est le poids des fondateurs associés dans les processus de décisions

Ils influencent et pèsent sur les décisions :

69,3 %

Ils restent absents du processus décisionnel :

17,8 %

Rien ne se fait sans leur accord :

12,9 %

6**Dans quelle mesure les fondateurs associés ont-ils impacté le projet initial de votre fondation**

Ils n'ont eu aucun impact :

22 %

Ils ont complété ou modifié le projet initial :

74 %

Ils ont impulsé un changement radical au projet initial :

4 %**7****Dans l'idéal, les fondateurs associés devraient d'abord selon vous évaluer**

Le fonctionnement général de la fondation qu'ils soutiennent :

17,5 %

L'impact sur la société des projets de la fondation :

34 %

La conformité de l'action de la fondation à sa mission :

48,5 %**8****Au sein de votre conseil d'administration, en amont comme en aval des décisions, les fondateurs associés**

Donnent la plupart du temps un avis conforme à celui exprimé par les autres membres du conseil d'administration :

64,4 %

Constituent une force contradictoire plus exigeante que les autres membres du conseil d'administration en matière d'information et d'évaluation :

26,7 %

Témoignent peu d'intérêt aux éléments d'information et d'évaluation :

8,9 %**9****Y-a-t-il des informations que vous réservez à vos fondateurs associés**

Oui, les mêmes que celles destinées aux membres fondateurs historiques :

30,3 %

Oui, des informations spécifiques aux projets qu'ils ont contribué à soutenir :

9 %

Non, ils disposent uniquement des mêmes informations que tous les autres membres du conseil d'administration :

60,7 %**10****Dans l'idéal, la principale contribution des fondateurs associés à une fondation, devrait être selon vous**

Leur apport financier ou patrimonial :

21,9 %

Leur légitimité sociale, leur nom :

8,3 %

Leur réseau relationnel :

15,6 %

Leur expertise technique dans le champ d'action de la fondation :

25 %

Leur vision et leur capacité d'innovation :

29,2 %**11****En s'engageant dans la fondation, vos fondateurs associés veulent avant tout selon vous**

Participer à un projet auquel ils adhèrent :

90,5 %

Imprimer de nouvelles orientations à la fondation :

9,5 %

Prendre le leadership de la fondation :

0 %**12****Dans les faits, vous sollicitez vos fondateurs associés pour qu'ils vous apportent avant tout**

Des moyens logistiques et financiers :

23,9 %

Un carnet d'adresses :

8,7 %

Une visibilité sociale, publique et/ou médiatique :

10,9 %

Des compétences et des savoir-faire :

27,2 %

Une vision et une énergie mobilisatrice :

29,3 %

FONDATIONS DISTRIBUTRICES LES RELATIONS DE VOTRE FONDATION AVEC LES BÉNÉFICIAIRES DE VOTRE ACTION PORTEURS DE PROJET FINANCÉS PAR VOTRE FONDATION

1

Une fondation distributrice devrait, dans l'idéal, avant tout conduire sa politique distributive en fonction de

La vision de ses fondateurs :

16%

La fiabilité des organismes bénéficiaires dans la conduite de projets :

30,2%

La pertinence et le caractère d'innovation du projet au regard des enjeux de société dans le secteur d'activité de la fondation :

53,8%

2

Les projets qui vous sont proposés sont de façon générale

Peu innovants et souvent en retard par rapport à votre réflexion :

17,5%

Au même niveau que vous du point de vue de la réflexion et de l'innovation :

61,9%

Innovants et souvent en avance sur votre propre réflexion :

20,6%

3

Votre fondation recherche avant tout des projets

En exacte adéquation avec vos appels à projet ou votre objet :

41%

Qui vous permettent d'approfondir votre compréhension du domaine et de faire évoluer vos politiques distributives :

18%

A élaborer dans un réel partenariat autour d'une réflexion commune :

41%

4

Quel critère une fondation distributive devrait-elle dans l'idéal, privilégier – au delà de la conformité du projet à son objet ou à son appel à projet – pour juger les dossiers de demandes de fonds ?

Le coup de cœur :

6,8%

L'opportunité (nouveaux champs d'intervention, impact potentiel en matière de communication, contact avec un réseau ...) :

7,8%

Le caractère innovant et mobilisateur du projet, même s'il comporte un risque :

49,5%

La faisabilité du projet et la fiabilité éprouvée des opérateurs :

35,9%

5

De manière générale les dossiers et sollicitations que vous recevez sont

Trop nombreux au regard de vos capacités mais plutôt adaptés à vos attentes :

22 %

Trop nombreux au regard de vos capacités et plutôt décalés par rapport à vos attentes :

16 %

En nombre suffisant et plutôt adaptés à vos attentes :

35 %

Suffisants en nombre mais souvent décalés par rapport à vos attentes :

13 %

Trop peu nombreux mais généralement adaptés à vos attentes :

8 %

Trop peu nombreux et souvent décalés par rapport à vos attentes :

6 %

6

Dans la pratique, parmi les projets conformes à votre objet ou à vos appels à projets, votre fondation privilégie généralement ceux qui

Offrent des opportunités :

9,8 %

Séduisent les décideurs :

8,8 %

Reposent sur des structures fiables et des équipes expérimentées :

54,9 %

Proposent des réponses nouvelles à des enjeux de société :

26,5 %

7

Le plus important lorsqu'on soutient des projets, c'est de s'assurer que

Les fonds sont utilisés conformément au projet retenu :

37,5 %

Les fonds sont utilisés dans le meilleur intérêt des bénéficiaires du projet retenu (quitte à faire évoluer celui-ci) :

28,8 %

Les fonds utilisés ont un impact au delà du projet retenu : le projet peut faire école et essaimer au niveau de la société :

33,7 %

8

En général, les retours d'informations que vous obtenez sur les projets ou programmes que vous financez

Vous permettent de juger essentiellement de la qualité du travail réalisé :

35,6 %

Vous permettent de juger de la qualité du travail réalisé et d'évaluer l'impact du projet :

43,6 %

Vous permettent d'élaborer un référentiel de bonnes pratiques pour le secteur :

5 %

Ne vous permettent pas de porter un jugement satisfaisant sur votre action :

15,8 %

9

Dans les faits, vos pratiques d'évaluation des projets soutenus s'appuient le plus souvent principalement sur

Des éléments fournis par les porteurs de projet (reporting, budget, ...) :

67,3 %

Des études auprès des acteurs et bénéficiaires du projet :

12,2 %

Des études auprès des acteurs et bénéficiaires du projet complétées d'études d'impact dans le secteur concerné :

9,2 %

Vous n'avez pas vraiment de processus structuré d'évaluation des projets soutenus :

11,2 %

10

De quelle réussite une fondation devrait-elle être la plus fière

D'avoir résolu des problèmes que personne d'autre ne prend en charge :

17,5 %

D'avoir contribué à identifier, soutenir et faire reconnaître des solutions innovantes aux défis de demain :

50,5 %

D'avoir proposé et déployé un idéal et une certaine vision de la société :

19,4 %

D'avoir contribué au financement d'œuvres d'intérêt général :

12,6 %

11

Le plus souvent, en retour de votre action, les bénéficiaires

Souhaitent vous associer à d'autres projets, en pérennisant un partenariat :

56 %

Souhaitent vous associer activement à la promotion de l'action et à la diffusion des résultats :

21 %

Restent silencieux :

23 %

12

Actuellement, après avoir soutenu financièrement une structure, une personne ou un projet

Vous cherchez à rester en contact afin d'évaluer, de capitaliser les fruits éventuels de son action et d'en faire profiter à d'autres :

36,6 %

Vous gardez le contact pour évaluer l'impact de son action, et restez ouverts à de nouveaux financements :

51,5 %

Le plus souvent, vous perdez le contact :

11,9 %

FONDATIONS OPÉRATRICES LES RELATIONS DE VOTRE FONDATION AVEC LES BÉNÉFICIAIRES DE VOTRE ACTION

PERSONNES QUE TOUCHENT DIRECTEMENT VOS PROGRAMMES D'ACTIONS

1

Par comparaison avec les autres acteurs de son domaine d'action, quelle devrait être la principale valeur ajoutée d'une fondation opératrice pour ses bénéficiaires

Mettre en lumière des problématiques mal connues et/ou faire émerger des solutions nouvelles :

20,2 %

Modifier les comportements et/ou les regards :

7,4 %

Répondre à des attentes et problèmes concrets mal ou peu pris en charge :

51,1 %

Mener de façon privée une action d'intérêt général :

21,3 %

2

Dans vos secteurs d'intervention, la parole de vos bénéficiaires repose sur

Des interlocuteurs structurés, représentatifs et actifs, qui font valoir des droits, besoins ou propositions (réseaux, associations, sites internet, ...) :

52,1 %

Quelques porte-parole médiatiques et exclusifs :

0 %

Des expressions variées et spontanées :

33 %

Vos bénéficiaires s'expriment rarement ou jamais :

14,9 %

3

Comment votre fondation conçoit-elle ses programmes d'action

En s'appuyant sur la réflexion de son fondateur et de ses équipes :

39,4 %

En suivant les tendances du secteur d'intervention et la demande des tutelles ministérielles :

14,9 %

En s'appuyant sur des études réalisées par d'autres sur ses populations cibles :

4,3 %

En déployant elle-même des études et des stratégies de veille et d'écoute :

41,5 %

4

Dans l'idéal, une fondation

Devrait associer ses bénéficiaires à ses processus de décision, même s'ils ont une attitude contradictoire :

21,3%

Devrait associer ses bénéficiaires à des instances consultatives en amont de la décision, même s'ils sont dans la contradiction :

47,9%

Ne devrait intégrer à ses processus de décision que des bénéficiaires avec lesquels le dialogue est facile :

10,6%

N'a pas à associer ses bénéficiaires à ses décisions :

20,2%

5

Les populations cibles dans votre domaine d'intervention

Ne vous demandent rien de spécial :

11,6%

Ont une attitude méfiante voire hostile envers chacune de vos décisions :

2,1%

Vous adressent en général des demandes conformes à vos missions :

58,9%

Vous encouragent à développer une réponse différente et éventuellement innovante aux besoins que vous traitez :

27,4%

6

Dans la pratique, vos bénéficiaires

Sont représentées au sein des instances de gouvernance de votre fondation :

13,8%

Sont structurés en instances consultatives et font connaître leurs positions en amont des prises de décisions :

29,8%

Ne sont pas associés aux processus de décisions :

56,4%

7

Le plus important, lorsqu'une fondation déploie des programmes d'action, devrait être de s'assurer

De la satisfaction de chacun des bénéficiaires du programme :

22,3%

De l'impact de ce programme dans l'ensemble du secteur concerne :

45,7%

De l'impact de ce programme dans la société (représentations, comportements, essaimage...) :

31,9%

8

En général, les retours d'informations que vous obtenez sur les projets ou programmes que vous déployez

Vous permettent de juger essentiellement de la qualité du travail réalisé :

25,8%

Vous permettent de juger de la qualité du travail réalisé et d'évaluer l'impact du projet :

41,9%

Vous permettent d'optimiser, amender ou consolider vos actions :

23,7%

Ne vous permettent pas de porter un jugement satisfaisant et objectif sur votre action :

8,6%

9

L'évaluation de vos programmes d'actions porte habituellement plutôt sur

La satisfaction des besoins ou des bénéficiaires visés par votre action :

51,1%

L'impact dans l'ensemble du secteur concerne :

21,7%

L'impact global dans la société (représentations, comportements, essaimage...) :

16,3%

Il n'y a pas vraiment de processus structuré d'évaluation des programmes menés :

10,9%

10

Une fondation devrait d'abord s'efforcer de

Rendre un service le plus professionnel possible à ses bénéficiaires :

50,5%

Mener un travail de sensibilisation, de communication et d'éducation :

14,3%

Mettre les bénéficiaires de son action en position d'acteurs :

35,2%

11

Globalement vos bénéficiaires

Sont difficiles à mobiliser, atteindre et impliquer dans vos programmes et actions :

12,5%

Sont ouverts à vos initiatives et programmes et désireux de s'y impliquer :

65,9%

Sont favorables à vos programmes et actions mais peu désireux de s'y impliquer activement :

21,6%

12

Actuellement, diriez-vous que le plus grand service apporté par votre fondation à ses bénéficiaires Oest de

Leur apporter un service :

42,9%

Les sensibiliser, les informer, les éduquer au delà du service rendu :

18,7%

Les placer en position d'acteur du projet dans la mesure du possible :

31,9%

Contribuer à la modification des comportements et des regards des autres à leur égard :

6,6%

VOS RELATIONS AVEC VOS ADMINISTRATEURS CONSEIL D'ADMINISTRATION, CONSEIL DE SURVEILLANCE

1

Les membres des instances d'une fondation devraient surtout bénéficier d'informations portant sur

Les principales thématiques d'intervention et les axes stratégiques de la fondation :

69,7 %

Les enjeux statutaires, financiers, juridiques, administratifs et de communication de la fondation :

20,5 %

Les équipes et les modalités d'intervention opérationnelle de la fondation :

4,5 %

La gestion de la fondation au quotidien :

5,3 %

2

Les membres en exercice de vos instances de décision

Contribuent à l'élaboration de la vision :

38,3 %

Comprennent vos enjeux :

19,5 %

Apportent des expertises :

21,8 %

Apportent des réseaux et de l'autorité morale :

18 %

Sont un facteur d'inertie :

2,3 %

3

Vos instances internes appuient principalement leurs travaux sur

Des sources documentaires :

7,9 %

Des auditions de personnalités qualifiées et des visites de terrain :

22,2 %

Des comités d'experts sur les thématiques que vous soutenez (santé, éducation, environnement,...) :

21,4 %

Les présentations de la direction générale :

48,4 %

4

Pour qu'une fondation prenne des décisions optimales, il faut que ses instances soient composées de personnes

Ayant une expertise opérationnelle et stratégique :

55 %

Disposant de réseaux et de capacités de communication (relationnel, recherche de fonds, lobbying...) :

22,9 %

Apportant leur autorité (caution) morale mais qui soient peu impliquées : c'est aux dirigeants opérationnels de la fondation qu'il incombe de la diriger :

22,1 %

5**La prise de décision au sein de vos instances**

Reflète un consensus négocié entre tous les participants :

77,8%

Fait l'objet d'âpres débats tranchés par le vote :

5,9%

Il n'y a pas vraiment de débat sur les choix stratégiques :

16,3%**6****Les décisions de votre fondation sont le plus souvent prises**

Par votre président :

13,3%

Par les instances de gouvernance (bureau, conseil d'administration, ou conseil de surveillance et directoire) :

48,1%

Par le délégué général ou le directeur selon des délégations de pouvoirs définies par les instances de gouvernance et appliquées :

20%

De façon participative, selon des processus définis, impliquant divers types d'acteurs internes et externes :

18,5%**7****A l'issue de sa phase de lancement, afin de gagner en efficacité, les mandataires sociaux doivent**

Désigner leurs dirigeants opérationnels, fixer les objectifs et les laisser diriger :

26,5%

Fixer les objectifs, installer des mécanismes de délégation de pouvoir aux dirigeants opérationnels et de contrôles internes :

46,2%

Fixer les objectifs et organiser la délégation de pouvoir aux dirigeants opérationnels mais ouvrir les mécanismes de contrôle à des acteurs externes :

27,4%**8****Votre fondation a dédié à vos instances de gouvernance un rôle de contrôle**

Selon des processus systématiques :

58,9%

De façon aléatoire :

16,1%

Ne prévoit pas de procédure de contrôle :

25%**9****Les membres des instances de gouvernance de votre fondation procèdent à des contrôles**

Jamais ou rares :

28,3%

Réguliers selon des processus prévus :

53,3%

De façon aléatoire :

18,3%**10****Les membres des instances d'une fondation devraient surtout**

Prendre les décisions stratégiques :

60,2%

Piloter en continu les actions de la fondation :

8,6%

Faciliter le déploiement des programmes de la fondation (carnet d'adresses, partenariats, lobbying...) :

31,3%**11****Spontanément, les membres de vos instances accompagnent l'action de votre fondation**

En ouvrant leurs carnet d'adresses (tissu relationnel, recherche de fonds, lobbying...) :

57,1%

En prenant en charge un projet :

18,3%

Ils restent passifs :

24,6%**12****Dans le déploiement de l'action de votre fondation, les membres des instances de votre fondation**

Suivent chacun un sujet particulier et assument une responsabilité spécifique :

18,1%

N'ont pas de mandat spécifique au conseil d'administration :

31,5%

Sont sollicités de façon ponctuelle pour accompagner telle ou telle action :

50,4%

VOS RELATIONS AVEC VOS COMITÉS D'EXPERTS, COMITÉS SCIENTIFIQUES, ET AUTRES COMITÉS CONSULTATIFS

1

Votre fondation dispose-t-elle de (cochez les comités présents au sein de votre fondation)

Comité d'experts sur les programmes :

26%

Comité scientifique :

48%

Comité gestion finance :

22%

Comité déontologique :

9%

Comité consultatif :

16%

Autres comités (précisez) :

23%

2

Les comités consultatifs d'une fondation devraient

Eclairer la vision stratégique
de la fondation dans la société
(veille stratégique) :

26,1%

Apporter leur expertise
dans le cadre de leur spécialité :

43,2%

Evaluer ou orienter les projets
qui leur sont soumis :

30,7%

3

Dans vos domaines d'intervention

Il y a des personnes capables de porter
une vision globale et à long terme
sur les enjeux contemporains et les
besoins de la société :

36,7%

Il y a de bons experts dans les domaines
spécialisés que vous investissez :

58,9%

Il n'y a pas ou peu d'experts
de haut niveau dans vos domaines,
ou ils sont peu mobilisables :

4,4%

4**Les membres actuels de vos comités**

Aident à décrypter les enjeux actuels et futurs :

18,4%

Vous donnent une expertise technique ou thématique du présent :

20,7%

Contribuent à l'évaluation des projets à soutenir :

48,3%

Cautionnent les réflexions de la fondation :

12,6%**5****Pour qu'une fondation fasse les meilleurs choix, il faut**

qu'elle s'appuie essentiellement sur les comités d'experts :

10,3%

qu'elle trouve un consensus entre les avis des comités d'experts, du fondateur ou du conseil d'administration :

80,5%

que les comités d'experts se conforment aux directives posées en conseil d'administration ou par le fondateur :

9,2%**6****Vos comités et conseils formulent leurs recommandations**

Par vote à la majorité qualifiée en session après délibération sur les dossiers préparés par la fondation :

51,9%

Par avis rédigé par l'un des experts (système de notation) charge à la fondation de décider :

32,1%

Par vote à la majorité qualifiée en session après audit des différents rapports remis par les experts du comité :

14,8%**7****De quelle façon votre fondation prend-elle en compte ses comités consultatifs**

Elle leur accorde une capacité de décision limitée à certains projets ou à certaines étapes de la vie d'un projet :

20%

Elle leur confère une grande autonomie et un pouvoir de décision étendu :

22,7%

Elle les consulte attentivement mais leurs avis ne sont pas liants :

57,3%**8****Une fondation doit attendre de ses comités consultatifs qu'ils**

Veillent à la conformité des actions menées au regard de critères préalablement définis :

24,1%

Évaluent l'impact de l'action menée au regard de la mission de la Fondation :

27,7%

Tirent les enseignements des actions menées et fassent évoluer les programmes au vu des résultats obtenus :

39,8%

Les comités n'ont pas à être associés au contrôle des actions ou des programmes :

8,4%**9****Les membres des comités consultatifs demandent des évaluations ou des retours sur les décisions auxquelles ils ont participé**

Jamais :

20%

De temps en temps :

53,3%

Souvent :

26,7%**10****Votre fondation permet à ses comités consultatifs d'exercer un contrôle sur ses activités**

Selon des processus systématiques :

29,1%

De façon aléatoire :

26,6%

Elle ne prévoit pas de procédure de contrôle pour ces comités :

44,3%

VOS RELATIONS AVEC LES PERMANENTS

SALARIÉS OU BÉNÉVOLES OPÉRATIONNELS POUR LES FONDATIONS QUI N'EMPLOIENT PAS DE COLLABORATEURS

1

Une fondation devrait-elle associer à la définition de ses projets en recueillant leurs avis et propositions

Sa direction générale :

25,4 %

Ses cadres :

23,8 %

L'ensemble de ses collaborateurs :

50,8 %

2

Parmi vos interlocuteurs, quels sont ceux qui vous semblent désireux et en mesure de contribuer à la définition de vos projets

Quelques collaborateurs seulement :

56,2 %

Aucun collaborateur :

2,5 %

L'ensemble de vos équipes :

41,3 %

3

Dans votre fondation, les collaborateurs

Sont représentés dans les comités
de sélection des projets :

27 %

Ont la possibilité de proposer
des idées aux organes de direction :

66,4 %

Ne sont pas intégrés
aux phases de réflexion :

6,6 %

4

Si les collaborateurs d'une fondation étaient consultés pour les grandes décisions

Ce serait une bonne chose :

93 %

Ce serait une perte de temps :

3,5 %

Cela déstabiliserait
les instances de direction :

3,5 %

5

Le plus souvent, les collaborateurs de votre fondation

Déploient les décisions
sans les remettre en question :

7,6 %

Font remonter spontanément
des informations sur vos terrains
d'intervention :

39 %

Formulent des propositions :

53,4 %

6

Les collaborateurs de votre fondation sont appelés à participer à l'élaboration des décisions

De façon ponctuelle :

44,2 %

Selon des processus installés :

49,2 %

Rarement, ou jamais :

6,7 %

7**Dans l'idéal, quel devrait être le degré d'implication des collaborateurs dans le contrôle relatif au déploiement de la mission**

Ils devraient être outillés pour pouvoir répondre aux contrôles mis en place par la direction ou les instances de gouvernance :

17,4%

Ils devraient être associés aux missions de contrôle : ils sont les mieux à même d'élaborer les grilles d'évaluation et les outils de contrôle pertinents pour leur secteur :

45,2%

Ils devraient pouvoir tirer des sonnettes d'alarme en cas de problème (éthique, pertinence de l'action, dérapages...) :

36,5%**8****Vos collaborateurs participent au contrôle de votre fondation**

Selon des processus systématiques :

35,1%

De façon aléatoire lorsqu'ils sont sollicités :

43%

N'exercent pas de contrôle :

21,9%**9****Les collaborateurs de votre fondation**

Participent activement à l'élaboration et l'optimisation de vos programmes :

55,2%

Font remonter des informations selon des processus structurés :

16,4%

Sont généralement entendus quand ils le souhaitent :

23,3%

N'ont aucune prise sur l'évaluation de vos programmes :

5,2%**10****Les collaborateurs de votre fondation effectuent-ils des contrôles:**

A priori, pour valider les décisions :

13,5%

A posteriori, pour évaluer la méthode déployée et son impact :

20,7%

En continu, pour accompagner l'action opérationnelle :

49,5%

N'ont aucune prise sur l'évaluation de vos programmes :

16,2%**11****Pour une fondation, la meilleure façon d'organiser le travail de ses collaborateurs consiste à s'assurer avant tout**

Qu'ils partagent la vision globale de son projet :

25,6%

Qu'ils détiennent les compétences dont elle a besoin :

35,9%

Qu'ils soient à la fois compétents et militants :

38,5%**12****Vos collaborateurs sont selon vous d'une façon générale, plutôt motivés par**

Leur rôle professionnel au sein de votre organisation :

29,8%

Le rôle d'intérêt général de votre organisation dans la société :

28,9%

Leur rôle au service de l'intérêt général dans la société *via* votre organisation :

41,2%**13****Votre fondation s'appuie aujourd'hui sur des collaborateurs qui**

Sont des professionnels accomplis dans leur champ de compétence :

40,9%

Comprennent et adhèrent à sa finalité :

23,6%

Sont à la fois compétents et militants :

35,5%

VOS RELATIONS AVEC LES PRESTATAIRES DE SERVICES DU SECTEUR PHILANTHROPIQUE

1

L'intervention des prestataires intellectuels du secteur philanthropique est selon vous principalement utile pour accompagner la réflexion

Au moment de la création de la fondation :

24,6 %

ans l'accompagnement du changement ou la gestion des crises :

17,2 %

En soutien régulier tout au long de la vie d'une fondation :

58,2 %

2

Les prestataires de services intellectuels du secteur philanthropique vous semblent prioritairement utiles pour vous apporter

Une vision globale du projet :

14,5 %

Des méthodologies d'intervention :

7,3 %

Une ingénierie juridique, fiscale, financière :

21 %

Des outils performants de communication et de levée de fonds :

11,3 %

Toutes ces dimensions :

37,1 %

Rien :

8,9 %

3

Faites vous (avez-vous fait) appel à des prestataires extérieurs

Oui, principalement pour vous aider à définir une vision globale de votre mission :

13,3 %

Oui, principalement pour vous aider à définir un mode opérationnel de mise en œuvre de vos projets :

29,2 %

Oui, principalement pour vous accompagner dans la saine gestion de votre fondation :

35,8 %

Non :

21,7 %

4

Jusqu'où peut aller selon vous l'aide à la décision apportée par un prestataire extérieur

Vous informer des contraintes légale (veille et inventaire des solutions disponibles) :

35,3 %

Suggérer des pistes de travail et des orientations :

45,7 %

Co-définir avec vous les axes stratégiques de développement :

19 %

5

De façon générale, la valeur ajoutée qu'apportent ces intervenants extérieurs vous paraît

Réelle :

61,3 %

Symbolique et rassurante :

15,1 %

Faible :

21,8 %

Non pertinente, voire négative :

1,7 %

6**Vous arrive-t-il de faire appel à des prestataires extérieurs pour accompagner vos processus de décision**

Non, ils ne doivent pas intervenir dans les décisions :

39,8%

De façon ponctuelle, en fonction de votre conjoncture :

37,4%

Stratégiquement, pour accompagner le changement :

12,2%

De façon structurelle : ils font partie des outils d'aide à la décision :

10,6%**7****Une fondation devrait solliciter certains prestataires extérieurs pour**

Auditer les programmes et projets de la fondation :

15,5%

S'assurer que la fondation respecte le droit en vigueur :

20,7%

Améliorer la transparence et la gouvernance de la fondation :

6,9%

Augmenter l'efficacité de la fondation :

56,9%**8****Les prestataires de services susceptibles d'intervenir à vos côtés vous paraissent globalement**

Peu utiles car peu en phase avec les réalités du secteur :

14,7%

Constituer une force d'appoint technique utile et souple :

60,3%

Complémentaires et nécessaires pour optimiser vos arbitrages et orientations :

25%**9****En matière de contrôle, vous faites appel à des prestataires extérieurs**

Jamais ou très rarement :

30,1%

Principalement pour répondre à vos contraintes légales :

40,7%

A la demande de partenaires et ou financeurs externes :

4,9%

Régulièrement à votre initiative :

24,4%**10****Les prestataires de services du secteur philanthropique devraient avant tout aider les fondations à optimiser**

Leur gestion :

19,7%

La professionnalisation de leur démarche :

46,2%

Leurs processus de fonctionnement et de gouvernance :

19,7%

Le contenu de leurs programmes :

7,7%

La définition de la vision de la fondation :

6,8%**11****Les prestataires susceptibles d'intervenir dans la mise en oeuvre de vos programmes détiennent des expertises et savoir faire**

Assez peu adaptés à votre activité :

32,7%

Nécessaires, mais à valeur ajoutée assez faible :

38,9%

Essentiels pour le succès de votre fondation :

28,3%**12****Les prestataires extérieurs qui vous accompagnent (vous ont accompagné) dans le déploiement de vos actions**

Vous sécurisent :

26,5%

Obtiennent des résultats aléatoires :

12%

Vous n'avez pas recours à des prestataires dans le déploiement de vos actions :

31,6%

Sont de véritables professionnels dans leur domaine dont vous ne pourriez faire l'économie pour atteindre vos objectifs :

29,9%

VOS RELATIONS AVEC L'ÉTAT ET LES POUVOIRS PUBLICS

1

Vous estimez que le rôle des pouvoirs publics auprès des fondations devrait plutôt consister à

S'assurer que leur projet relève bien
de l'intérêt général et le sert au mieux :

59,9 %

Contribuer à identifier les projets au
plus fort impact :

10,2 %

Valider le projet initial, puis se tenir
à l'écart en faisant confiance aux
opérateurs :

29,9 %

2

Dans la définition de vos projets, les pouvoirs publics sont

Présents et utiles :

40,9 %

Présents et inutiles :

8,8 %

Absents et inutiles :

31,4 %

Absents mais seraient utiles :

19 %

3

Vous associez à la réflexion sur votre action

Des représentants de ministères
concernés :

20,9 %

Des grands corps de l'administration
(Conseil d'État, Cour des Comptes...) :

5,8 %

Des collectivités territoriales :

12,2 %

Plusieurs de ces entités :

28,1 %

Aucune d'entre elles :

33,1 %

4

Dans l'idéal, quelle implication attendriez-vous des pouvoirs publics dans vos processus décisionnels

Qu'ils soient représentés et participent
activement aux instances de direction :

19,3 %

Qu'ils vous apportent des conseils et
de l'information si vous en avez besoin :

45,2 %

Vous ne voulez pas que la puissance
publique s'imisce dans vos décisions :

35,6 %

5

Parmi les personnes siégeant dans les instances de décision de votre fondation figurent

Un seul représentant des pouvoirs
publics (un commissaire du
gouvernement...) :

18,1 %

Plusieurs représentants des pouvoirs
publics (des membres de droit...) :

37 %

Aucun représentant des pouvoirs publics :

44,2 %

6**En ce qui concerne votre fondation, vous diriez que les pouvoirs publics**

Sont à la limite du conflit d'intérêt :

6,2%

Veillent surtout à ce que votre fondation s'inscrive dans l'intérêt général et soit utile à la société :

43,1%

Sont un frein au développement de votre fondation :

2,3%

Ne cherchent pas à intervenir dans les choix de votre fondation :

48,5%**7****Les pouvoirs publics devraient d'après vous exercer sur les fondations un contrôle**

Sur l'impact général de leur action :

20,8%

Réglementaire, comptable et fiscal :

49,2%

Quant à leur fidélité à leur objet social :

30%**8****Dans la perspective de la recherche de l'intérêt général, l'environnement juridique et fiscal des fondations vous paraît constituer un cadre**

Adéquat et favorable :

58,6%

Pesant, mais légitime :

29,3%

Lourd et excessif :

9%**9****Dans votre cas précis, la puissance publique**

Est une chambre d'enregistrement :

45,4%

Effectue (a effectué) des missions de surveillance :

46,2%

Outrepassé (a outrepassé) ses prérogatives :

3,4%

Ne remplit pas sa mission de surveillance comme elle le devrait :

3,4%**10****Les pouvoirs publics devraient apporter aux fondations**

Un accompagnement dans la déontologie de leur pilotage :

4,5%

Une aide à leur développement :

25%

L'organisation de complémentarités avec les services publics et les acteurs du tiers secteur :

28%

Un contexte réglementaire et législatif fiable et clair :

42,4%**11****Au quotidien, l'État se comporte plutôt avec vous comme**

Un partenaire dans l'élaboration de vos projets ou une force motrice pour votre développement :

19,4%

Une source de freins, voire de blocages de vos projets :

6,7%

Une présence assez neutre :

31,3%

Une caution :

6,7%

Un absent :

35,8%**12****Dans le déploiement de votre action, vous cherchez à faire en sorte que les pouvoirs publics**

Soient des partenaires qui jouent un rôle actif :

37%

Soient destinataires de vos propositions et des informations concernant l'impact de votre action :

34,6%

Vous évitez tout contact avec eux :

19,7%

Vous n'arrivez pas à créer des contacts constructifs avec eux :

8,7%

VOS RELATIONS AVEC VOS BAILLEURS PUBLICS

1

Vous percevez des fonds publics (plusieurs réponses possibles)

Sous forme de dotation
au prix de journée :

3,9 %

Sous forme de subvention
de fonctionnement :

25,5 %

Sous forme de subvention
d'investissement :

12,7 %

Sous forme de dotation
au prix de journée et de subvention :

12,7 %

Pas du tout :

44,1 %

2

Idéalement, les bailleurs publics devraient

tre des financeurs neutres
quant à l'orientation du projet :

46,3 %

Financer les fondations en les influençant
ou en coproduisant leur projet :

26,9 %

Apporter des fonds pour de nouveaux
projets qu'ils définissent :

26,9 %

3

Diriez-vous de vos bailleurs publics qu'ils sont plutôt

Très au fait de vos problématiques
et de vos enjeux les plus pointus :

39,3 %

Peu sensibles à vos enjeux quels
qu'ils soient :

26,2 %

Des partenaires à l'écoute
et de confiance :

34,4 %

4

Vous sollicitez la réflexion de vos bailleurs publics

Systématiquement au démarrage
de chaque réflexion :

9,5 %

Uniquement sur des sujets qui relèvent
de leurs champs d'expertise ou de
compétence :

69,8 %

Pas vraiment :

20,6 %

5

Dans l'idéal, les bailleurs publics devraient selon vous

Être intégrés aux processus de décision :

24,6 %

Rester neutres dans les décisions prises
par les fondations qu'ils soutiennent :

75,4 %

6

Aujourd'hui en réalité, quelle est l'attitude de vos bailleurs publics à l'égard des décisions de votre fondation

Ils influencent et pèsent
sur les décisions :

33,3 %

Ils restent absents du processus
décisionnel :

45 %

Ils sont consultés mais ne manifestent
pas de volonté de participer :

21,7 %

7**Dans quelle mesure votre fondation tient-elle compte des attentes, demandes et avis de ses bailleurs publics dans ses décisions**

Elle prend largement en compte leurs attentes, demandes et avis dans l'utilisation des fonds qu'ils ont apportés :

30 %

Elle répond à leurs attentes dans la mesure où cela ne modifie pas ses enjeux stratégiques :

60 %

Elle tient très peu compte de leurs attentes, avis et demandes :

10 %**8****Dans l'idéal, les bailleurs publics devraient d'abord selon vous évaluer**

Le fonctionnement général de la fondation qu'ils soutiennent :

20,3 %

L'impact sur la société des projets de la fondation :

39,1 %

La conformité de l'action de la fondation au projet initialement soutenu :

40,6 %**9****En amont comme en aval des décisions, vos bailleurs publics**

Sont plutôt exigeants en matière d'informations et d'évaluation :

27,6 %

Sont attentifs aux informations que vous leur donnez :

53,4 %

Témoignent peu d'intérêt aux éléments d'information et d'évaluation :

19 %**10****Organisez-vous des modalités de contrôle spécifiques à vos bailleurs publics**

Oui, à leur demande :

54,2 %

Oui, nous élaborons de nous-même des documents spécifiques à leur destination :

30,5 %

Non, ils disposent des mêmes informations que le grand public :

15,3 %**11****Dans l'idéal, en plus de leur contribution financière, qu'devraient selon vous apporter les bailleurs publics à leur fondation**

Rien :

13,8 %

Leur légitimité :

38,5 %

Leur expertise technique :

29,2 %

Leur vision :

18,5 %**12****L'engagement des bailleurs publics au sein de votre fondation repose avant tout sur leur volonté de**

Déléguer à des acteurs privés une partie de leur politique publique :

33,9 %

Influencer et orienter des acteurs privés dans le sens de leur politique :

14,3 %

Construire en partenariat une politique publique-privée efficace :

51,8 %**13****Dans les faits, vous sollicitez vos bailleurs publics pour qu'ils vous apportent, en plus de leur contribution financière, avant tout**

Des moyens logistiques :

17,9 %

Une visibilité publique et/ou thématique :

26,8 %

Des compétences et des savoir-faire :

16,1 %

Une vision :

10,7 %

Vous ne les sollicitez pas au delà de leur contribution financière :

28,6 %

VOS RELATIONS AVEC VOS GRANDS DONATEURS ET MÉCÈNES

1

Votre fondation bénéficie-t-elle de dons de la part d'entreprises mécènes

Oui :

49,1 %

Non :

50,9 %

2

Votre fondation bénéficie-t-elle de dons de la part de mécènes personnes physiques

Oui :

53,5 %

Non :

46,5 %

3

A partir de quel montant de don, réservez-vous un traitement particulier à un donateur ou une entreprise mécène

A partir de 5 000 euros :

64,6 %

A partir de 15 000 euros :

16,9 %

A partir de 30 000 euros :

18,5 %

4

Idealement, les grands donateurs et mécènes devraient

être des financeurs neutres quant à l'orientation du projet :

59,5 %

Financer la fondation en l'influençant ou en coproduisant son projet :

28,6 %

Apporter des fonds pour de nouveaux projets qu'ils définissent :

11,9 %

5

L'engagement de vos grands donateurs mécènes (entreprises) dans la fondation repose généralement avant tout selon vous sur

La volonté de contribuer activement à une œuvre d'intérêt général :

56,5 %

Les bénéfices particuliers qu'ils peuvent en retirer (réseau, image, prospection, etc.) :

39,1 %

La volonté de se conformer à une convention de leur milieu ou secteur d'activité :

4,3 %

6

L'engagement de vos grands donateurs personnes physiques dans la fondation repose avant tout selon vous sur

La volonté de contribuer activement à une œuvre d'intérêt général :

96,9 %

Les bénéfices particuliers qu'ils peuvent en retirer (réseau, image, prospection, etc.) :

0 %

La volonté de se conformer à une convention de leur milieu ou secteur d'activité :

3,1 %

7

Vous sollicitez la réflexion de vos grands donateurs et mécènes

Systématiquement au démarrage de chaque réflexion :

9,2 %

Uniquement sur des sujets qui relèvent de leurs champs d'expertise ou de compétence :

44,7 %

Pas vraiment :

46,1 %

8

Dans l'idéal, les grands donateurs et mécènes devraient selon vous

Être intégrés aux processus de décision :

29,5 %

Rester neutres dans les décisions prises par la fondation :

70,5 %

9**Aujourd'hui en réalité, quel est le poids de vos grands donateurs dans les processus de décision de votre fondation**

Ils influencent et pèsent sur les décisions :

14,3%

Ils restent absents du processus décisionnel :

64,9%

Ils sont consultés mais ne manifestent pas de volonté de participer :

20,8%**10****Dans quelle mesure votre fondation tient-elle compte des attentes, demandes et avis de ses grands donateurs et mécènes dans ses décisions**

Elle prend largement en compte leurs attentes, demandes et avis dans l'utilisation des fonds qu'ils ont apportés :

20%

Elle répond à leurs attentes dans la mesure où cela ne modifie pas ses enjeux stratégiques :

66,7%

Elle tient très peu compte de leurs attentes, avis et demandes :

13,3%**11****Dans l'idéal, les grands donateurs et mécènes devraient, selon vous, d'abord évaluer**

Le fonctionnement général de la fondation qu'ils soutiennent :

23,7%

L'impact sur la société des projets de la fondation :

32,9%

La conformité de l'action de la fondation au projet initialement soutenu :

43,4%**12****En amont comme en aval des décisions, au sein de votre fondation, les grands donateurs et mécènes**

Sont exigeants en matière d'informations et d'évaluation :

10,8%

Sont attentifs aux informations que vous leur donnez :

66,2%

Témoignent peu d'intérêt aux éléments d'information et d'évaluation :

23%**13****Réservez-vous des modalités de contrôle spécifiques à vos grands donateurs et mécènes**

Oui, ils ont accès à toutes les informations sur les projets qu'ils soutiennent :

17,1%

Oui, des informations spécifiques aux projets qu'ils ont contribué à soutenir :

44,3%

Non, ils disposent des mêmes informations que le grand public :

38,6%**14****Dans l'idéal, en plus de leur contribution financière, que devraient selon vous apporter les grands donateurs et mécènes à une fondation**

Rien :

8,6%

Leur légitimité sociale, leur nom :

17,3%

Leur réseau relationnel :

51,9%

Leur expertise technique :

7,4%

Leur vision :

14,8%**15****En s'engageant dans votre fondation, vos grands donateurs et mécènes veulent pour la plupart avant tout selon vous**

Participer au projet global de votre fondation dans la durée :

47,4%

Soutenir un projet de façon ponctuelle :

19,7%

Soutenir une thématique dans la durée :

17,1%

Soutenir votre fondation dans son ensemble de façon ponctuelle :

15,8%**16****Dans les faits, vous sollicitez os grands donateurs et mécènes pour qu'ils vous apportent, en plus de leur contribution financière, avant tout**

Des moyens logistiques :

10,4%

Un carnet d'adresses :

22,1%

Une visibilité sociale, publique et/ou médiatique :

16,9%

Des compétences et des savoir-faire :

11,7%

Une vision :

10,4%

Vous ne les sollicitez pas au delà de leur contribution financière :

28,6%

VOS RELATIONS AVEC LES MÉDIAS ET LES JOURNALISTES

1

Les fondations devraient nouer des liens avec les médias

Pour accroître la notoriété de leurs projets :

39,9 %

Pour faire connaître et reconnaître le monde des fondations et développer une culture de la philanthropie :

28,3 %

Pour développer une compréhension partagée des enjeux d'intérêt général par les fondations et les médias :

31,9 %

2

Diriez-vous des médias

Qu'ils connaissent et respectent les fondations :

14,2 %

Qu'ils méconnaissent les fondations :

48,5 %

Qu'ils n'ont pas vraiment accès aux fondations qui restent souvent opaques (déficit d'information ou de transparence du secteur) :

11,9 %

Que leur focalisation sur l'actualité les rend inaccessibles aux fondations :

25,4 %

3

Vous entretenez des liens avec les médias et les journalistes

En continu, avec certains de ceux qui constituent de bons relais d'opinion et d'expertise sur vos champs d'intervention :

18,7 %

En fonction de votre actualité, lors de vos conférences de presse et événements publics :

65,7 %

Rarement :

il faut se tenir à l'écart des médias :

15,7 %

4

Lorsque vous avez à prendre des décisions sensibles, qu'attendez-vous le plus des journalistes

Qu'ils se tiennent à l'écart :

11,6 %

Qu'ils relatent uniquement l'information factuelle que vous leur transmettez :

10,1 %

Qu'ils n'hésitent pas à vous rencontrer pour comprendre la position prise avant de la commenter :

65,1 %

Qu'ils analysent et commentent la situation en toute indépendance :

13,2 %

5

Vis-à-vis des engagements de votre fondation, diriez-vous des médias qu'ils sont

Attentifs et avertis :

12,6 %

Bienveillants vis-à-vis de vos choix :

38,6 %

Eclairants sur vos enjeux stratégiques :

3,1 %

Absents, voire en retard dans la compréhension de vos terrains d'intervention :

43,3 %

Désinformés et vous sont plutôt hostiles :

2,4 %

6**Les conséquences médiatiques potentielles influencent-elles vos décisions**

Oui, vous les redoutez :

8,6%

Oui, vous en espérez :

39,8%

Non, vous ne vous en préoccupez pas :

39,1%

Non, vous ne vous en préoccupez pas et n'avez pas peur d'aller contre :

12,5%**7****Si les journalistes investiguaient de près vos activités, vous le percevriez comme**

Une chance, pour s'assurer qu'on a pris les bonnes orientations :

12,1%

Un phénomène normal car c'est leur métier :

60,6%

Une intrusion dans votre liberté d'agir :

9,8%

C'est improbable, les médias ne prêtent pas attention aux fondations :

17,4%**8****Les journalistes assurent un rôle de veille sur l'action des fondations**

Oui et ils sont compétents :

4,8%

Oui et ils sont sincères :

5,6%

Non, ils n'ont pas le temps de traiter des questions de fond :

37,3%

Oui, mais ils ont tendance à confondre associations et fondations :

32,5%

Non, cela ne les intéresse pas :

19,8%**9****Lorsque vous souhaitez rendre des comptes sur votre fondation via la presse, quels supports d'informations déployez-vous le plus souvent auprès des journalistes**

Vous leur remettez des brochures, des rapports d'activités, des documents financiers et comptables... :

24,1%

Vous ouvrez la possibilité de réaliser des interviews avec des membres de vos équipes :

34,5%

Vous ouvrez la possibilité de réaliser des interviews avec des bénéficiaires de votre action (mission sur le terrain...) :

28,4%

Vous avez institué des échanges réguliers et personnalisés :

12,9%**10****Les journalistes et les médias devraient aider les fondations à**

Rendre compte des enjeux du terrain :

25,2%

Présenter les réalisations des acteurs :

46,5%

Identifier des projets innovants :

20,5%

Tirer des enseignements en matière de politiques publiques :

7,9%**11****L'action des journalistes et des médias**

Entraîne votre action :

0,8%

Soutient et accompagne votre action :

40,8%

Permet un « benchmark » votre fondation :

8,8%

N'a aucun impact sur votre action :

49,6%**12****Lorsque vous prenez l'initiative d'organiser des rencontres avec des journalistes, c'est plutôt dans un cadre**

D'échanges réguliers et organisés :

21%

Informatif et pour développer votre notoriété :

40,3%

De crise, lorsque vous vous sentez mis en cause de près ou de loin :

1,6%

Vous rencontrez rarement des journalistes :

37,1%**13****Qu'est-ce qui caractérise le mieux votre lien aux retombées médiatiques**

Il vous arrive d'agir pour en susciter :

63,3%

Il vous arrive d'agir pour les éviter :

1,7%

Vous n'avez pas peur d'aller contre les médias :

5%

Vous ne vous en souciez pas :

30%

VOS RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET L'OPINION PUBLIQUE

1

Votre fondation fait-elle appel à la générosité du public

Occasionnellement :

21,4 %

De façon structurée et systématique :

21,4 %

Pas du tout :

57,1 %

2

Dans l'idéal, les fondations devraient

Organiser la réflexion des acteurs
concernés par leur action :

45,3 %

Organiser l'implication des citoyens
dans les débats publics, sur les sujets
d'intérêt général qu'elles prennent
en charge et sur les problématiques
émergentes :

34,4 %

Déployer leur action sans
se préoccuper de l'opinion publique :

20,3 %

3

A propos des enjeux dont se saisit votre fondation, vous diriez de l'opinion publique en général qu'elle

Ne les comprend pas :

9,1 %

S'en désintéresse :

16,7 %

Les comprend :

39,4 %

S'en préoccupe grandement sans pour
autant les comprendre parfaitement :

34,8 %

4

Afin d'impliquer les citoyens dans l'optimisation de vos projets et orientations, il vous arrive d'organiser plusieurs choix possibles

Des colloques :

35,4 %

Des groupes de travail :

19,7 %

Des débats publics :

11,6 %

Des campagnes de presse
et de publicité :

20,4 %

Des processus interactifs
via internet :

16,3 %

5

Dans l'idéal, les décisions des fondations devraient

Etre détachées des attentes
de l'opinion publique :

7,7 %

Etre en phase avec l'opinion publique :

5,4 %

Informar et faire évoluer
l'opinion publique et la citoyenneté :

86,9 %

6**Sur les sujets de votre fondation, vous diriez de l'opinion publique qu'elle**

Est hostile ou opposée :

0 %

Est dogmatique et relève de la « pensée unique » (les conditions du débat ne sont pas réunies) :

11,9 %

Fait preuve de maturité :

48,3 %

Est fluctuante et immature :

39,8 %**7****Votre fondation appuie ses décisions sur des diagnostics**

Définis par des experts :

28 %

Définis par elle-même :

65,6 %

Optimisés par le concours de palpeurs de l'opinion (sondages, groupes de réflexion...) :

5,6 %

Alimentés par des débats publics que vous organisez :

0,8 %**8****Concernant l'utilité réelle de l'action des fondations, les citoyens devraient**

Faire confiance aux porteurs de projets d'intérêt général :

36,7 %

Accepter et accompagner le risque lié à l'innovation sociale :

27,5 %

Exercer leur vigilance pour limiter les éventuels abus :

27,5 %

Structurer leur réflexion et leur prise de parole :

8,3 %**9****L'opinion publique et les citoyens**

Commentent vos activités sans les connaître : vous subissez les limites de leur savoir :

21,8 %

Ne se préoccupent pas de vos activités :

47,1 %

Vous font des retours constructifs sur vos méthodes et l'impact de votre action :

31,1 %**10****Concernant les réactions et avis des citoyens sur vos méthodes et leur impact**

Vous n'en recevez pas et ne les recherchez pas :

55,9 %

Vous les recevez sans vraiment les traiter :

17,8 %

Vous les suscitez et les utilisez de façon assez systématique :

26,3 %**11****Si vous faites appel à la générosité du public, élaborerez-vous des documents de communication spécifiques pour les donateurs grand public**

Oui, des documents de communication financière qui vont au delà des obligations légales :

14,9 %

Oui, des documents présentant en détail les projets conduits et leurs impacts :

52,2 %

Non :

29,9 %**12****Dans l'idéal, pour renforcer son efficacité et l'impact de son action, une fondation devrait**

Déployer ses programmes seule, sans impliquer les citoyens ni prendre l'opinion publique à témoin :

12,2 %

Elargir de façon progressive les cercles d'acteurs impliqués dans ses programmes :

65 %

Travailler en relation avec la plus grande quantité possible d'acteurs :

22,8 %**13****Dans le déploiement des actions de votre fondation, les citoyens**

Sont plutôt des freins qui ne comprennent pas, voire rejettent votre action :

0 %

Se manifestent spontanément et s'engagent à vos côtés d'une manière ou d'une autre (y compris comme donateurs) :

38,6 %

Restent passifs ou lointains :

61,4 %**14****Dans la mise en œuvre de ses programmes, votre fondation**

Sollicite activement les citoyens pour prendre part à l'action. Ils sont rendus acteurs par vos dispositifs qui les incluent :

10,2 %

Ne sollicite pas les citoyens :

46,6 %

Donne un rôle à certains citoyens qui montrent leur désir ou leur capacité à s'impliquer :

43,2 %

VOS RELATIONS AVEC LES AUTRES FONDATIONS

1

Pour vous, les concertations avec d'autres fondations

Ne sont pas nécessaires :

7 %

Permettent des échanges
sur des problématiques communes :

35 %

Permettent des échanges sur
des problématiques communes
et la préparation collective
de l'évolution du secteur :

24,5 %

Permettent des échanges,
la préparation de l'évolution du secteur
et une action commune d'influence
auprès du législateur :

33,6 %

2

Selon vous, les cercles formels ou informels de fondations qui vous concernent remplissent-ils les missions de

Promotion et information sur vos métiers :

24 %

Promotion, information et réflexion
prospective sur vos métiers :

28,1 %

Promotion, information, réflexion
prospective et actions de lobbying
et de représentation auprès
des instances dirigeantes et du législateur :

47,9 %

3

Vous prenez part à des ateliers avec d'autres fondations afin

D'identifier des problèmes et solutions
(information) :

12,1 %

De vous positionner dans le paysage
des fondations (benchmarking) :

10 %

D'envisager des stratégies communes
et enclencher des synergies :

18,6 %

De mutualiser des bonnes pratiques :

19,3 %

Vous n'avez pas ou peu d'échanges
de ce type :

40 %

4

Si vous deviez associer d'autres fondations à vos décisions, ce serait

Parce que vous avez des intérêts croisés :

21,7 %

Pour l'expertise qu'elles apportent :

11,2 %

En raison de la cohérence et de la
complémentarité de vos missions :

45,5 %

Vous n'avez pas l'intention d'associer
d'autres fondations à vos décisions :

21,7 %

5

Les fondations qui interviennent dans les mêmes champs que la vôtre

Fonctionnent de façon autonome,
vous avez peu ou pas de relations
avec elles :

61,5 %

Prennent modèle sur votre fondation
ou vos actions :

5,2 %

Sont à votre écoute et prennent
des décisions en lien ou en concertation
avec les vôtres (vous influez sur elles) :

5,2 %

Sont dans l'interaction
et la complémentarité avec vous
(vous vous influencez mutuellement) :

28,1 %

6

A ce jour, votre fondation établit ses décisions

Seule, sur la base de ses propres priorités :

65,3%

Seule, mais au vu du travail et des résultats d'autres fondations :

17,4%

En accord avec des fondations, partenaires récurrents :

4,2%

En corrélant ses projets avec les différents acteurs intervenant dans les mêmes champs :

13,2%

7

Vous semble-t-il que les fondations

Devraient évaluer ensemble l'impact de leurs actions :

11,5%

Devraient mutualiser leurs pratiques, outils d'évaluation et retours d'informations :

48,9%

Devraient se doter de référentiels communs :

12,2%

Auraient peu de bénéfice à évaluer les actions les unes des autres :

27,3%

8

Concernant la mutualisation de vos pratiques avec d'autres fondations, vous avez accès

A des outils ou des mécanismes d'évaluation conjoints :

5,7%

A des lieux d'échange assez formels sur des enjeux déontologiques, de régulation (Comité de la Charte...) :

26,7%

Aux fondations de votre choix dans un cadre informel :

67,6%

9

Vos échanges avec d'autres fondations

Vous permettent de positionner votre Fondation et son action a posteriori (benchmark) :

34,7%

Orientent vos travaux d'un point de vue déontologique :

3,2%

Orientent vos processus opérationnels et vos modes d'action :

33,1%

Ne vous sont pas utiles du fait des différences de management, d'organisation... :

29%

10

Il vous paraît possible et souhaitable de rendre votre action plus performante en

Organisant une coopération technique avec d'autres fondations :

14,2%

Bâtissant des projets en commun avec d'autres fondations :

20,9%

Mutualisant vos expériences :

24,6%

En vous inspirant des exemples réussis d'autres fondations :

19,4%

L'action des autres fondations ne vous concerne pas :

20,9%

11

Les fondations de votre secteur d'intervention

Se sont structurées en collectif capable d'inventer des solutions innovantes :

3,8%

Concourent aux politiques publiques et à l'information publique :

5,4%

Développent ponctuellement des synergies :

38,5%

Ne développent pas d'actions communes :

52,3%

12

En lien avec d'autres fondations

Vous cofinancez des programmes :

32,6%

Vous organisez des manifestations phares :

7,6%

Vous mutualisez des ressources (humaines, financières, logistiques, ...) :

3%

Vous organisez des actions de sensibilisation et de lobbying :

6,8%

Vous n'avez aucune activité commune :

50%

LE CENTRE FRANÇAIS DES FONDACTIONS

Le Centre Français des Fondations a pour ambition d'aider à la connaissance du secteur des fondations et d'en favoriser le développement. Il concourt à l'établissement de réseaux de partage d'expertise et d'échanges de bonnes pratiques tant à l'échelle française qu'européenne et internationale.

Le Centre Français des Fondations a pour objet de promouvoir le développement des fondations en France et notamment de :

- > mettre à disposition des fondations une plate forme d'échanges et de mise en commun d'expériences pour constituer un réseau d'expertise, au moyen de réunions, de conférences, d'ateliers et de visites d'études,
- > développer l'information sur les fondations auprès de tous les publics par la constitution de fonds documentaires, la réalisation d'enquêtes, d'études et de répertoires,
- > apporter des conseils pour accompagner la création et le développement des fondations,
- > représenter les intérêts communs des fondations françaises auprès des pouvoirs publics et de toutes les institutions nationales, européennes ou internationales concernées.

Missions et objectifs

- > Regrouper toutes les fondations (qu'elles soient reconnues d'utilité publique, d'entreprise, de coopération scientifique, partenariales, universitaires, ou sous égide) ainsi que tous les fonds de dotation.
- > Organiser des réunions d'information et de travail pour faciliter la mise en commun de réflexions et le partage d'expériences (groupes de travail thématiques, Atelier des fondations, conférences et voyages d'études).
- > Suivre la mise en œuvre des mesures annoncées par le gouvernement, travailler sur les adaptations nécessaires qui ne seraient pas prises en compte, en liaison avec les autres organismes concernés.
- > Veiller à la bonne intégration des fondations françaises dans le contexte européen.
- > Documenter le site internet de référence sur les fondations et les fonds de dotation (annuaire des fondations et des fonds de dotation, fonds documentaires, informations pratiques) et réaliser des études portant sur ce secteur (panorama des fondations en France, enquêtes thématiques).
- > Développer la communication : entre les membres du Centre Français des Fondations, avec les organismes agissant dans des domaines proches de ceux du Centre, avec les médias, les décideurs, les hommes politiques.
- > Développer tous réseaux et partenariats utiles au développement des fondations.

Contact :

**Centre Français
des Fondations**

40, avenue Hoche
75008 Paris

Tél. : 01 44 21 87 42

Fax : 01 44 21 31 01

info@centre-francais-fondations.org

www.centre-francais-fondations.org

OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE

La Fondation de France a créé un Observatoire en 1997 afin d'organiser une veille sur l'expression et l'évolution de la philanthropie en France.

L'Observatoire s'adresse aux acteurs, mécènes, chercheurs, médias, et plus généralement à toute personne sensibilisée par le secteur à but non lucratif.

Conduire des études sur le profil des donateurs, sur le mécénat et le comportement responsable des entreprises, ou encore sur le poids économique des fondations françaises et la nature de leurs fondateurs, permet de mieux comprendre ces différentes formes d'engagement en faveur de l'intérêt général pour mieux répondre aux attentes des nombreuses volontés qui animent et font vivre au quotidien la générosité privée.

L'Observatoire dispose d'une rubrique active sur le site Internet de la Fondation de France www.fondationdefrance.org où la plupart de ses études sont librement téléchargeables.

Contact :

Odile de Laurens

Responsable de l'Observatoire

Fondation de France

40, avenue Hoche

75008 Paris

Tél. : 01 44 21 31 75

odile.delarens@fdf.org

OBSERVATOIRE DU DIALOGUE SOCIAL

L'Observatoire du Dialogue Social (ODIS)
est un centre d'étude et recherche appliquée sur
le lien social et un cabinet de conseil en Intelligence
Sociale. Nous étudions et accompagnons les
organisations de toutes tailles dans leurs relations
avec leurs différents interlocuteurs : entreprises,
associations, fondations, organisations sociales
et politiques, collectivités locales, administrations,
organismes publics ...

UNE VOCATION : LA RECHERCHE DE L'INTERET COMMUN

L'objet de l'ODIS est d'identifier les voies et moyens
permettant à une organisation de se placer en osmose
avec ses interlocuteurs, qu'ils soient salariés,
syndicats, adhérents, militants, actionnaires, clients,
usagers ou citoyens, pour définir des projets optimisés,
compris, partagés et recueillant l'adhésion solide
et durable du plus grand nombre.

Notre objet en tant qu'expert en Intelligence Sociale
est de concevoir, d'animer et/ou d'optimiser
des démarches d'écoute et de dialogue afin
de renforcer les liens entre les dirigeants et les dirigés
tout en développant la posture de réflexion et de
responsabilité de chacun.

UNE ETHIQUE : L'OBJECTIVITE ET LE DIALOGUE

L'Observatoire du Dialogue Social est un cadre
de réflexion sereine, dépassionnée, objective,
critique et constructive.

Le respect de principes éthiques fondamentaux :
compétence, secret professionnel, indépendance
et objectivité, permettent à l'ODIS d'entretenir des liens
avec les décideurs économiques, politiques et sociaux
et d'intervenir sur des enjeux stratégiques nécessitant
la plus grande confidentialité.

L'ODIS anime par ailleurs un réseau de 500 décideurs
issus de toutes les sphères qui partagent le projet
*d'Organiser le Dialogue et l'Intelligence Sociale dans
la Société et l'Entreprise* (Odissée), et qui s'impliquent
à ce titre dans des travaux de réflexion sur les grands
sujets de société.

Contact :

ODIS

2, rue de la Trémoille
75008 Paris
Tél. : 01 40 70 08 09
contact@odis.fr
www.odis.fr

Chefs d'entreprise, dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur, responsables d'institutions, personnes physiques, ... Ernst & Young vous accompagne dans votre projet de fondation et sa mise en œuvre.

Vecteurs de la nouvelle philanthropie, accessibles aux personnes morales et physiques, les fondations sont des structures particulièrement bien adaptées au développement du mécénat et des ressources privées en vue de financer des œuvres d'intérêt général. Elles présentent un cadre attractif mais parfois source de complexité.

Vous souhaitez créer une fondation ?

Il est nécessaire de trouver le type de fondation susceptible de répondre à vos attentes, en prenant en compte l'ensemble des caractéristiques de votre projet.

Quelques questions qui nous ont été posées :

- Ce projet de fondation est-il cohérent avec ma stratégie globale ? Comment s'inscrit-il dans sa mise en œuvre ?
- Devons nous « transformer » notre association en fondation ?
- Quels modèles de fondation privilégier ? Comment se prémunir des risques juridiques et fiscaux ?
- Comment définir des modalités de gouvernance pour conserver la maîtrise, tout en permettant aux autres fondateurs et partenaires de contribuer positivement au développement de la fondation ?
- Quels outils de pilotage et quels dispositifs opérationnels mettre en place pour s'assurer de donner la capacité d'action nécessaire à ma fondation ?

La solution Ernst & Young. Une aide à la décision et une expertise pluridisciplinaire.

Consultants, avocats et auditeurs spécialistes des fondations vous accompagnent, de la définition de votre projet et du choix de la structure pertinente jusqu'à l'élaboration du cadre juridique et fiscal de fonctionnement et de la transparence financière, en passant par la réalisation des formalités constitutives.

Contact :

Catherine Vialle

Avocat, Directeur
Ernst & Young Société
d'Avocats
Tél : 01 55 61 10 29
catherine.vialle@ey-avocats.com

Philippe Boutot

Consultant,
Directeur de mission senior
Ernst & Young Advisory
Tél : 04 78 63 15 85
philippe.boutot@fr.ey.com

\EXCEL, partenaire des fondations

Agence conseil leader en collecte de fonds et en engagement sociétal, \EXCEL accompagne depuis 20 ans les fondations dans leurs stratégies de communication et de développement des ressources privées. Parmi ses références : la Fondation de France, la Fondation Abbé Pierre, la Fondation d'Auteuil, la Fondation Caritas France, la Fondation Foch, la Fondation INSA de Lyon, la Fondation Neurodis, la Fondation pour la Recherche Médicale ou encore la Fondation Supélec.

Contact :

\EXCEL – Groupe TBWA

2/6 boulevard Poissonnière
75009 Paris
Tél. : 01 56 02 35 60
courrier@excel.fr
www.excel.fr