



**Renouvellement du Label
Rapport des Conseillers IDEAS
pour le Comité Label**

1. Présentation générale	3
1.1. Vision.....	3
1.2. Valeurs.....	3
1.1. Missions sociales	3
2. Changements majeurs depuis le dernier Label.....	4
2.1. Gouvernance.....	4
2.2. Structure.....	6
2.3. Projets ou missions nouvelles	7
3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label.....	9
3.1. Ressources	9
3.2. Emplois (ratios).....	10
4. Focus sur les processus majeurs	12
4.1. Plan stratégique.....	12
4.2. Comité d’audit	12
4.3. Cartographie des risques.....	13
4.4. Tableau de bord de la direction.....	13
5. Conclusions de l’analyse	14
5.1. Points forts	14
5.2. Points à améliorer	14
5.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs).....	15
5.4. Avis général des conseillers à l’issue de leur accompagnement	15

Conseillers IDEAS : Jean Deullin & Leon Lewkowicz

Coordonnées des Conseillers : jean.deullin@gmail.com, leon.lewkowicz@orange.fr

1. Présentation générale

La Fondation Entreprendre a fêté ses 10 ans en 2019.

Sa contribution financière s'est élevée à 27 millions d'euros au profit de plus de 30 associations impactant plus d'un million de bénéficiaires.

1.1. Vision

Pour la Fondation Entreprendre, l'entrepreneuriat est conçu comme un facteur d'accomplissement personnel, professionnel et collectif.

Elle initie l'envie, la capacité et l'opportunité d'entreprendre tout au long de sa vie.

La Fondation Entreprendre a précisé en 2019 sa raison d'être : « Permettre à chacun de se réaliser par l'entrepreneuriat avec la volonté de créer collectivement une société plus juste, pérenne et durable ».

1.2. Valeurs

La Fondation s'appuie sur un socle de valeurs indissociables de sa mission :

Bienveillance, Détermination, Engagement, Ouverture forment les références des trois axes stratégiques majeurs de la Fondation :

- développer les compétences entrepreneuriales
- favoriser l'égalité des chances
- accompagner tous les projets entrepreneuriaux.

En outre, le label IDEAS est un élément important dans la communication de la Fondation.

1.3. Missions sociales

La Fondation Entreprendre se définit comme un accélérateur de croissance pour les associations qu'elle soutient.

Elle leur apporte un soutien financier et leur garantit un accompagnement précis basé sur cinq piliers :

- une sélection rigoureuse des projets grâce au travail du comité de décision projets
- un suivi exigeant fondé sur une convention partenariat qui intègre des indicateurs d'objectifs et de moyens.
- une mise à disposition d'expertises et de compétences

- une participation dans les instances de gouvernance des associations pour suivre leur accompagnement financier
- le partage d'expériences et l'orientation des porteurs de projet vers les acteurs les plus adaptés de l'écosystème associatif.

En 2019, les 4 programmes de la Fondation ont concerné 23 associations et 205 projets et 7 fondations sont abritées dans la Fondation Entreprendre, 5,5 millions d'euros de ressources ont été mobilisés pour l'accomplissement de ses missions sociales.

L'action est aujourd'hui structurée autour de 4 programmes d'action et un pôle de 8 fondations abritées.

Ces 4 programmes regroupent des associations répondant aux enjeux sociaux et économiques de l'entrepreneuriat. Ils permettent au plus grand nombre d'entreprendre au sens large du terme : entreprendre sa vie, être créateur de son travail, de sa propre entreprise.

Leurs objectifs visent à soutenir les projets de créateurs d'entreprise, de repreneurs qu'ils concernent jeunes, seniors, ou personnes en situation de fragilité.

« *Graines d'entrepreneurs* » qui développent la culture économique et entrepreneuriale auprès des jeunes.

« *Parcours d'entrepreneurs* » pour accompagner les créateurs et repreneurs d'entreprises,

« *Cœurs d'entrepreneurs* » pour offrir à des publics fragiles un horizon social et professionnel grâce à l'entrepreneuriat

« *Des Elles pour Entreprendre* » pour renforcer la réussite de l'entrepreneuriat féminin

Le pôle des fonctions abritées permet à toute personne ou entreprise de donner vie à un projet philanthropique inscrit dans les missions et les valeurs de la Fondation Entreprendre détaillées ci-après :

La *fondation Tocqueville* a pour objet de contribuer au rayonnement de la pensée d'Alexis de Tocqueville, en particulier sur le rôle de la société civile, l'esprit d'entreprendre, l'engagement citoyen, la philanthropie.

La *fondation Palatine des ETI* a pour objet de diffuser l'engagement entrepreneurial au service d'une meilleure intégration sociale (culture, sport, art, entrepreneuriat, insertion, patrimoine...).

L'ambition de la fondation Palatine des ETI est de « faire ensemble » pour permettre à des dirigeants d'ETI de démultiplier les initiatives au service de l'intérêt général.

La *fondation Comité Grand Littoral Côte d'Opale* a pour objet de contribuer au développement d'une identité territoriale forte, attractive et économique du Grand Littoral Côte d'Opale. Elle

soutient des projets permettant de développer l'esprit d'entreprendre, aider à entreprendre, à innover et à se développer.

La *fondation Étoile* est une fondation familiale qui agit pour l'amélioration de l'Éducation en France. Elle a pour vocation de contribuer à créer un environnement favorable pour que chaque personne puisse être autonome, responsable, pleinement citoyenne, pour devenir entrepreneur de sa vie sous toutes ses formes, et vivre ainsi en homme et femme debout.

La *fondation Arezki Idjerouidene* a pour ambition de lutter contre le décrochage scolaire et d'offrir aux jeunes, quelles que soient leurs origines sociales, les moyens de libérer leur potentiel et d'entreprendre leur vie. Elle agit sur l'alphabétisation, l'éducation, l'art et la culture.

La *fondation Siparex* pour objet de financer des projets liés à l'accès à l'entrepreneuriat pour permettre à des publics fragiles ou connaissant des difficultés, de disposer d'outils susceptibles de les aider à accéder ou à conserver leur place dans la vie active, et plus généralement au sein de la société.

La *fondation de l'École M* a pour ambition de réduire l'échec scolaire et les inégalités en permettant à chaque enfant d'entreprendre sa vie et de se réaliser

La *fondation Jérôme Gayet* crée en 2020 a pour mission de permettre aux personnes éloignées de l'emploi de retrouver une employabilité durable en accompagnant des entrepreneurs solidaires et innovants.

2. Changements majeurs depuis le dernier Label

2.1. Gouvernance

2.1.1. Conseil d'administration

Présidé par Blandine Mulliez, le Conseil d'administration est composé de 12 membres bénévoles nommés pour 3 ans à l'exception de Madame Blandine Mulliez membre à vie du Conseil d'administration (Article 3 des statuts). Les membres du Conseil d'administration dont le mandat est renouvelable 2 fois se répartissent en 3 instances :

- le collège A des fondateurs (3 membres dont la Présidente)
- le collège B des personnalités qualifiées (6 membres)
- le collège C des représentants d'institution (3 membres)

En 2019, les membres du Conseil d'administration ont approuvé la nomination de trois nouveaux administrateurs (2 collège B, 1 collège C), et constaté la démission d'office d'un membre du collège C absent depuis 7 réunions.

Le conseil se réunit 4 fois par an. Il faut souligner la qualité de la préparation de ses réunions, la profondeur de ses délibérations et la précision de ses comptes-rendus.

Par ailleurs l'ensemble de ses membres font preuve d'une grande assiduité.

2.1.2. Bureau

Elu pour deux ans par le Conseil d'administration, il instruit les affaires présentées au Conseil d'administration et est le responsable de l'exécution de ses délibérations. Il est composé de 4 membres dont Madame Blandine Mulliez.

2.1.3. Comités

Les Comités Financiers et les Comités Audit se tiennent avec une fréquence de deux réunions par an.

Les projets dont le montant est inférieur à 25 000 euros font l'objet d'un comité interne spécifique. Ceux dont le montant est inférieur à 100 000 euros sont étudiés par un comité élargi.

2.1.4. Commissaire du gouvernement

Un commissaire du gouvernement assiste aux réunions du Conseil d'administration avec voix consultative et veille au respect des statuts et au caractère d'utilité publique de la Fondation.

Une nouvelle commissaire du gouvernement a été nommé en 2020.

2.2. Structure

La Fondation Entreprendre possède une structure légère de 8 postes.

Elle est dirigée par Thibaut de Saint Simon, Directeur Général depuis avril 2020.

Thibaut de Saint Simon a pris la succession de Xavier Delattre qui occupait ce poste depuis 6 ans.

Dans un contexte de crise sanitaire et malgré son peu d'expérience du monde associatif le nouveau Directeur General de la Fondation a rapidement et efficacement pris ses responsabilités.

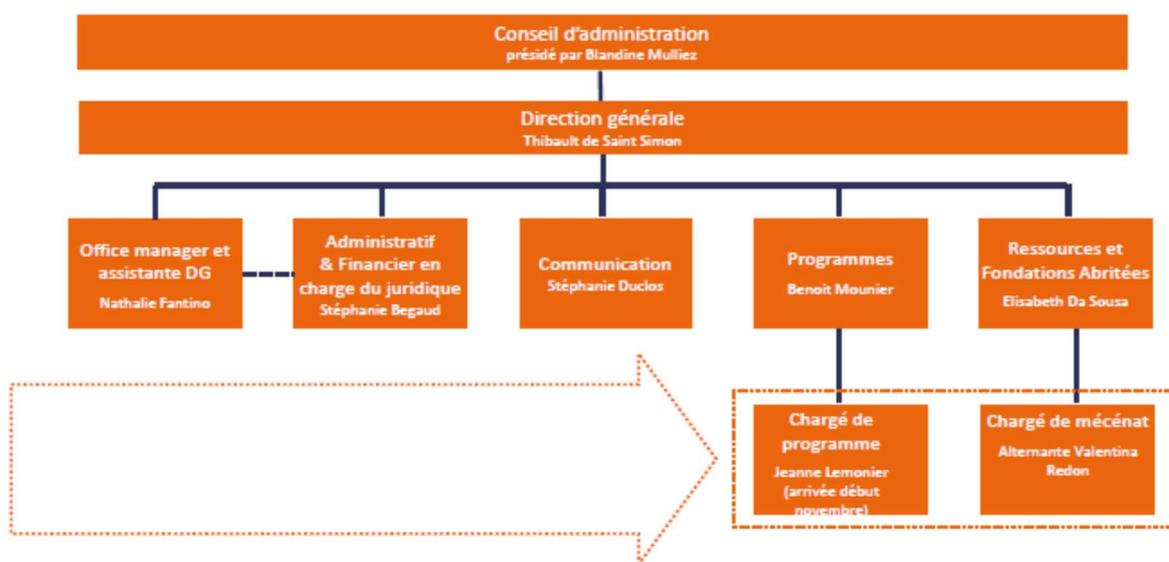
L'organigramme ci-dessous illustre la répartition des fonctions au sein de la Fondation.

A noter que sur proposition de son nouveau Directeur General, le Conseil d'administration de la Fondation a autorisé la création de deux nouveaux postes :

- un/une chargé(e) de programme

- un/une chargé(e) de mécénat

Organisation Cible



2.3. Projets et missions nouvelles

Le risque de diminution des ressources et la nécessité d'un renouvellement stratégique de la Fondation ont conduit la Fondation à engager des actions et réflexions d'envergure.

2.3.1. La campagne « Tous Entrepreneurs »

Face à la perspective d'une baisse de la contribution de son partenaire majeur et à la difficulté de mobiliser de nouveaux mécènes ou partenaires dans le cours normal de son activité, la Fondation a lancé en 2019 la campagne de développement « Tous Entrepreneurs »

Cette campagne vise à collecter en trois ans 12 millions d'euros pour soutenir 30 projets à fort impact économique et sociétal d'ici fin 2021.

Grâce à l'efficacité de son comité de campagne, plus de 9 millions d'euros ont déjà été collectés au 30 juin 2020.

2.3.2. Une nouvelle stratégie.

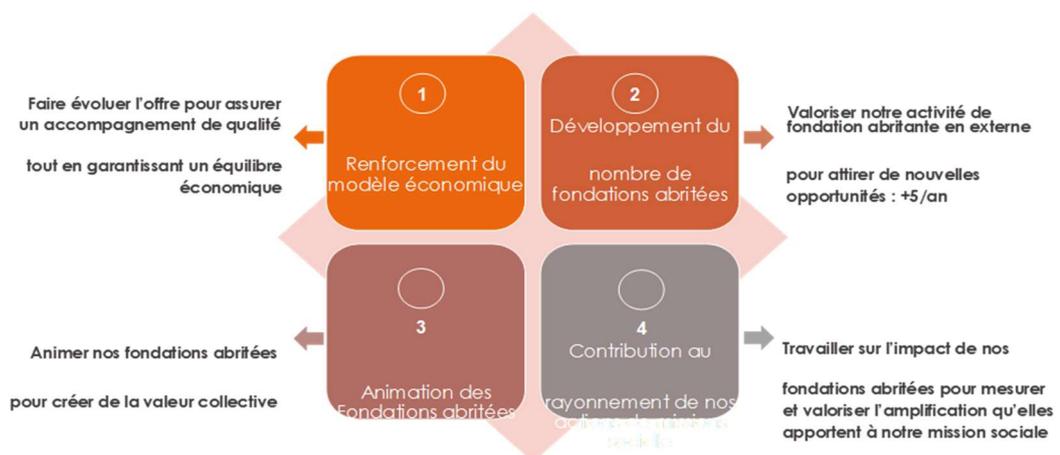
Présentée par Thibaut de Saint Simon au Conseil d'administration de juin 2020, les fondements de la nouvelle stratégie de la Fondation entreprendre reposent sur :

-une nouvelle structuration des actions de mission sociale



-une stratégie de développement des ressources visant à amplifier la campagne Tous Entrepreneurs et développer l'animation des grands donateurs, à structurer et déployer le mécénat d'entreprise et à étudier la pertinence d'un programme Middle donors supporté par une offre digitale.

Développement de notre activité de Fondation Abrisante



-le développement de l'activité Fondation abrisante

-la mise en œuvre d'un pilotage coordonné des placements en ligne avec les attentes de la Fondation en matière de risque et d'impact.

Ces axes stratégiques feront l'objet dès la fin 2020 d'actions spécifiques partagées avec le Conseil d'administration

3. Situation financière - Evolution depuis le dernier Label

3.1 Ressources

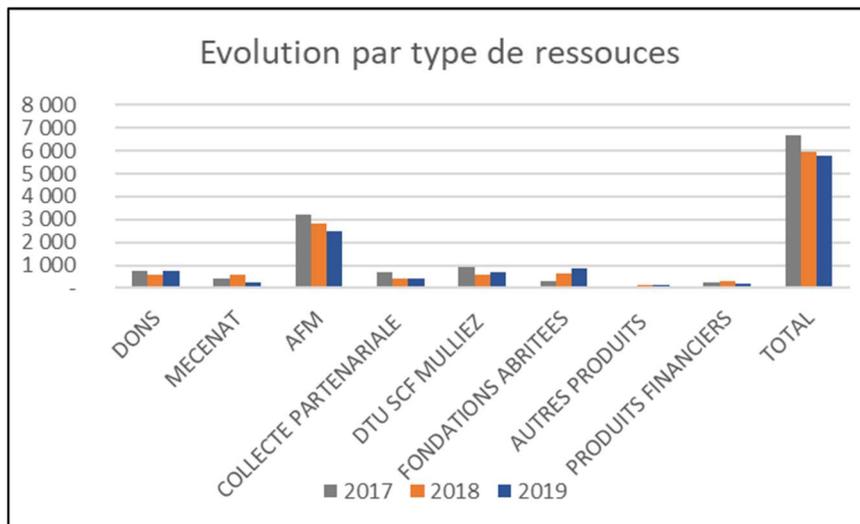
Les ressources de la Fondation émanent presque en totalité de fonds privés, on recense 290 donateurs en 2019.

Les ressources de la Fondation sont en baisse de 13.3% entre 2017 et 2019 pour un montant de 1048K€ et de 2.8% entre 2018 et 2019. Cette baisse des ressources est liée à la conjonction de plusieurs facteurs et principalement la baisse de l'abondement de l'Association Familiale Mulliez (AFM). La Fondation devra doubler les ressources issues du mécénat et des dons pour pallier la baisse prévue de la participation de l'AFM sur les cinq prochaines années.

Pour 2020 l'AFM a confirmé la poursuite de son soutien d'un montant de 2,3 M€, en outre la Fondation a lancé une campagne 2019/2021« Tous entrepreneurs » de 12M€, dont 9M€ ont déjà été récoltés.

En 2019, l'activité des sept fondations abritées comprend 124 donateurs.

RESSOURCES <i>(en K€)</i>	2017	2018	2019
DONS	754	573	780
MECENAT	425	565	225
AFM	3 210	2 820	2 477
COLLECTE PARTENARIALE	722	395	441
DTU SCF MULLIEZ	919	563	682
FONDATIONS ABRITEES	320	630	859
AUTRES PRODUITS	101	140	133
PRODUITS FINANCIERS	237	279	200
TOTAL	6 688	5 965	5 797

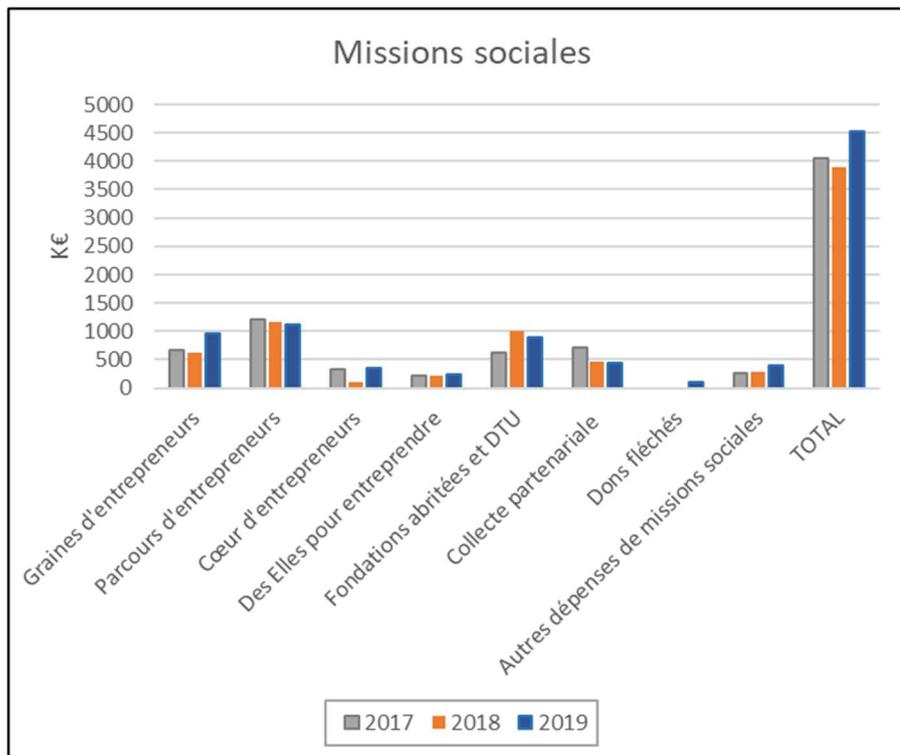


3.2 Emplois (ratios)

Les emplois se composent des missions sociales (4518K€), de frais de recherche de fonds (201k€) et de frais de fonctionnement (697k€)

Les missions sociales sont les suivantes ci-après :

MISSIONS SOCIALES <i>(en K€)</i>	2017	2018	2019
Graines d'entrepreneurs	678	627	960
Parcours d'entrepreneurs	1218	1161	1120
Cœur d'entrepreneurs	338	110	362
Des Elles pour entreprendre	209	223	233
Fondations abritées et DTU	624	1007	898
Collecte partenariale	704	477	441
Dons fléchés			107
Autres dépenses de missions sociales	273	283	408
TOTAL	4044	3888	4529



Les missions sociales 2019 sont en hausse de 16,2% par rapport à 2018 et représentent 83.5% du total des emplois contre 82% en 2018.

En 2019, 23 organisations ont été soutenues par la Fondation, dont les programmes suivants : « Graines d’entrepreneurs » les associations soutenues sont passées de 7 à 9 entre 2018 et 2019. « Parcours d’entrepreneurs » les organisations soutenues sont passées de 7 à 6 entre 2018 et 2019. « Cœurs d’entrepreneurs » soutient 4 associations.

« Des Elles pour Entreprendre » soutient 3 associations pour renforcer la réussite de l’entrepreneuriat féminin.

La Fondation Entreprendre abrite 7 fondations au 31 décembre 2019 dont les dépenses s’élèvent à 788 K€.

La hausse des autres dépenses de missions sociales entre 2018 et 2019 est essentiellement liée à l’organisation des 10 ans de la Fondation

Les frais de fonctionnement et communication de 697 K€ ont augmenté de 5,3% par rapport à 2018 et représentent 12.8% du total des emplois, en baisse par rapport à 2018.

Les frais de recherche de fonds ont augmenté de 5.2% par rapport à l’année précédente et s’élèvent à 201 k€, représentant 3,8% des fonds collectés au cours de l’exercice sensiblement égal à celui de 2018.

4. Focus sur les processus majeurs

4.1. Le Plan Stratégique

La réflexion sur un nouveau plan stratégique a été engagée par le précédent directeur général début 2019. L'incertitude concernant les ressources de la Fondation et notamment le montant et la durée de l'engagement de son principal partenaire n'ont pas permis de lui donner en 2019 une expression concrète. Le nouveau plan stratégique a été établi et présenté par Thibaut de Saint Simon et adopté par le Conseil d'administration le 1^{er} juillet 2020.

Il a été complété par une cartographie des parties prenantes et doit maintenant dans le cadre de sa réalisation être décliné en projets opérationnels.

4.2. Comité d'audit

Le comité d'audit est composé de trois membres dont deux membres ne font pas partie du Conseil d'administration. Il veille au respect des règles de gouvernance et de la déontologie, et s'assure que les procédures de gestion et la prévention des risques sont appliquées par les dirigeants et le personnel de la Fondation. Il vérifie la lisibilité des informations financières présentées et le suivi du plan stratégique.

Il se réunit deux fois par an. En 2020 il s'est réuni un fois avec le commissaire aux comptes pour examiner ses conclusions de la revue et des tests de procédures de contrôle interne et sur la certification des comptes.

Le président du comité d'audit constate qu'il n'existe pas de risque majeur en terme de process pour la Fondation Entreprendre. Cependant, il émet trois points de vigilance et notamment à la suite de la crise du COVID-19 :

- La gestion des fondations abritées et les éventuels engagements pluriannuels de celles-ci qui pourraient être pris sans que la Fondation ne soit au courant alors qu'elle est le responsable légal. Le comité d'audit conseille à ce que les engagements pluriannuels des fondations abritées soient validés par un comité représentant la Fondation Entreprendre et non une seule personne déléguée au sein des comité exécutifs des fondations abritées.
- La décollecte de dons, et la non-visibilité actuelle,
- Une crise de l'immobilier qui impacterait les comptes de la Fondation à la suite d'une valorisation médiocre de la Filature.

Une deuxième réunion du comité d'audit est prévue au cours du dernier trimestre 2020.

4.3. Cartographie des risques

Une cartographie des risques a été élaborée en 2016 par l'ensemble de l'équipe salariée avec le concours de la présidente et d'un administrateur, et revue par le comité d'audit. Les risques internes à la structure qui ont été recensés : Risques stratégiques, Risques opérationnels, Risques financiers Risques informatiques Risques réputationnels

Cette cartographie a été complétée en 2019 par l'équipe elle a été présentée au Comité d'audit.

4.4. Tableau de bord de la direction

4.1.1. L'efficacité

L'efficacité des actions de la Fondation est mesurée de manière planifiée et implique l'ensemble de la structure de la Fondation :

- chaque mois, une réunion rassemble l'ensemble des équipes de la Fondation pour une revue d'activité des grands programmes et des fondations abritées.
- chaque trimestre, toutes les associations bénéficiaires font l'objet d'une analyse complète approfondie par chaque salarié responsable d'accompagnement.
- tout au long de l'année, un tableau de bord reprenant l'évolution des engagements pour chaque mission sociale et pour les fondations abritées est actualisé. Il fait l'objet d'un commentaire en fin d'exercice au Conseil d'administration.
- un bilan semestriel quantitatif et qualitatif des actions menées par la Fondation destiné à ajuster l'accompagnement est en cours de construction.

Parallèlement, la Fondation investit dans un outil qui lui permettra d'évaluer l'impact de ses actions pour chaque projet et pour chaque programme.

4.1.2. L'efficience

L'efficience de la Fondation Entreprendre est mise en évidence dans son rapport annuel :

« 83% des financements de la Fondation Entreprendre sont affectés à sa mission sociale »

Ce ratio remarquable n'est pour le moment pas commenté et son suivi apparait de manière succincte dans le tableau de bord présenté au Conseil d'administration.

Il faut remarquer que le développement et la gestion opérationnelle de la Fondation sont réalisés par un effectif très réduit.

5. Conclusions de l'analyse

5.1. Points forts

Des finances solides soutenues par une gestion financière prudente.

Un Conseil d'administration de haut niveau et très mobilisé.

Une activité de fonction abritante maîtrisée.

Une grande qualité professionnelle des équipes.

Le charisme et la notoriété de sa présidente.

La réactivité de son management.

Un contrôle financier rigoureux et un contrôle des risques adapté.

5.2. Points à améliorer

Un suivi des projets et une mesure d'impact à développer.

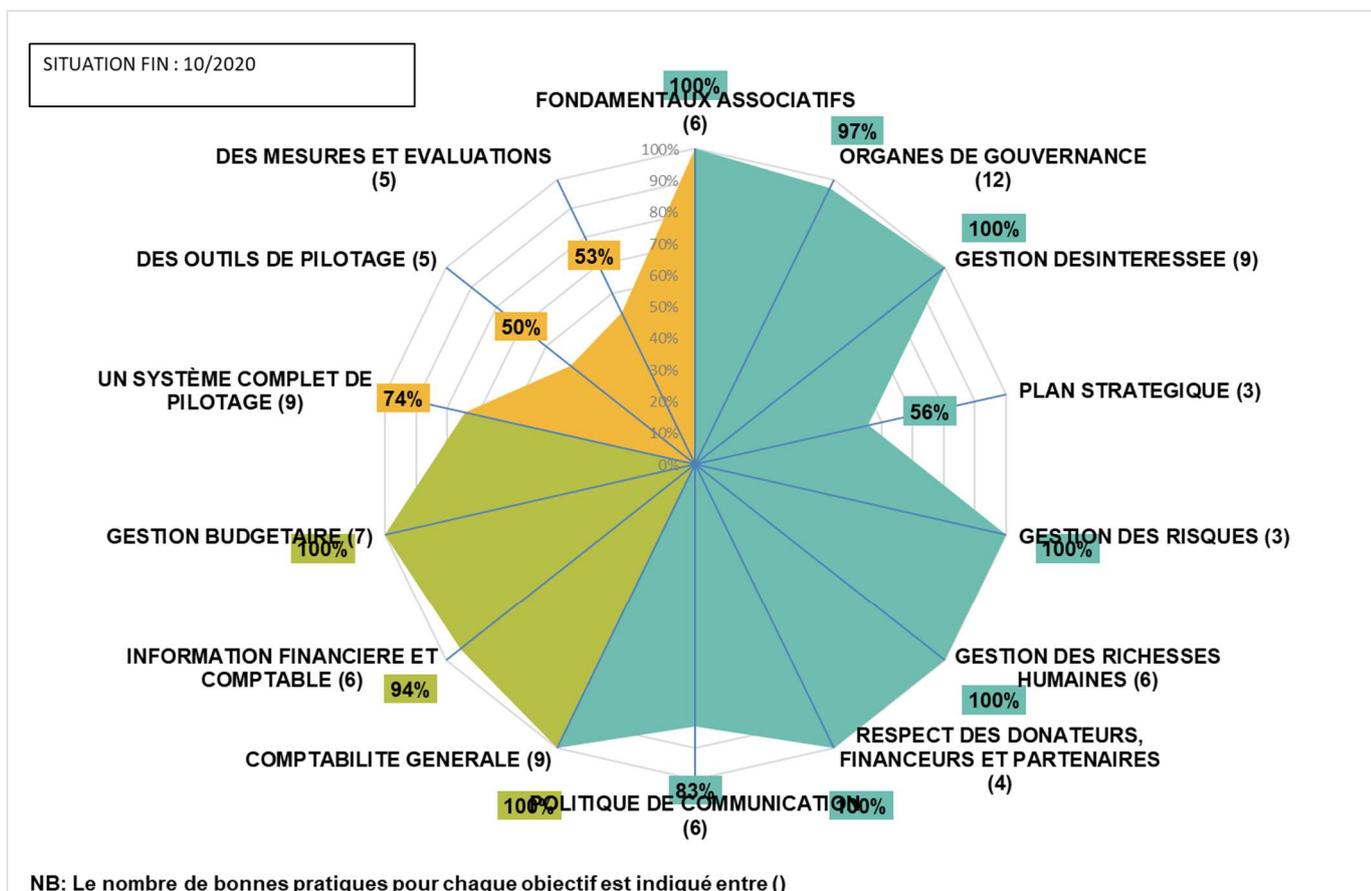
Une vulnérabilité due à la concentration des donateurs et mécènes.

Une identité pouvant être perçue comme confuse (Réseau Entreprendre)

Une promotion du mécénat et de l'animation des donateurs à développer

Une structure légère par rapport aux enjeux stratégiques et au développement prévu des fondations abritées.

5.3. Graphique de situation



5.4. Avis general des conseillers IDEAS à issue de l'accompagnement

La Fondation Entreprendre peut s'appuyer sur une gouvernance structurée et très impliquée. Sa direction et ses équipes, concernées et dynamiques, sont à la fois rigoureuses en termes de gestion financière et innovantes sur le plan opérationnel.

Malgré la faible dimension de l'effectif, la complexité du suivi d'un grand nombre d'associations et plus particulièrement des fondations abritées est dominée grâce à des procédures actualisées et un suivi régulier.

La baisse progressive du principal partenaire de la Fondation ainsi qu'un contexte difficile pour le développement du mécénat et des donateurs risquent d'affecter sensiblement ses ressources dans les années qui viennent.

Ce risque est précisément appréhendé par le Conseil d'administration de la Fondation et sa Direction Générale.

Leur réactivité est parfaitement illustrée par des développements d'ampleur nationale tel le projet « Tous Entrepreneurs ».

Parallèlement, le nouveau plan stratégique amène un contenu innovateur et un pilotage serré nécessaires pour relever ce nouveau défi.

L'optimisation du fonctionnement de la Fondation s'appuie en permanence sur la démarche IDEAS.

En conclusion nous recommandons le renouvellement du label de la Fondation Entreprendre.