



Renouvellement du Label Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label

Deuxième renouvellement du label

Conseillers bénévoles : Philippe LEON & Léon LEWKOWICZ
Coordonnées des Conseillers : philippe.leon@yahoo.fr, leon.lewkowicz@orange.fr

Table des matières

1.	Présentation générale.....	3
1.1.	Projet associatif	3
1.2.	Missions sociales.....	3
2.	Changements majeurs depuis le dernier Label	5
2.1.	Gouvernance.....	5
2.1.	Projets ou missions nouvelles.....	7
3.	Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label	11
3.1.	Ressources financières.....	11
3.2.	Emplois des fonds	11
3.3.	Ressources humaines.....	13
3.4.	La stratégie d’alliances/partenariats pour développer l’activité	13
4.	Focus sur les processus majeurs.....	14
4.1.	Mobilisation des parties prenantes internes et externes	14
4.2.	Suivi du plan stratégique et démarche RSE	15
4.3.	Maîtrise des risques	16
4.4.	Comité d’audit :	16
4.5.	Qualité de l’information financière (annexe des comptes, rapport financier)	17
4.6.	Pilotage de l’activité et de l’action (tableaux de bord)	18
4.7.	Réflexion/travaux sur la mesure d’impact.....	18
5.	Conclusions de l’analyse	19
5.1.	Points forts.....	19
5.2.	Points restant à améliorer	19
5.3.	Avis général des conseillers à l’issue de l’accompagnement.....	21

1. Présentation générale

La Fondation Entreprendre a pour vocation depuis 2008 d'agir en faveur de la cause entrepreneuriale. Elle est labellisée depuis 2016 et le label a été renouvelé en 2020.

1.1. Projet associatif

La Fondation soutient et accompagne des organismes associatifs dans leur croissance, leur professionnalisation et leur essaimage pour faire de l'entrepreneuriat un levier d'émancipation pour tous en faveur d'une société inclusive et durable.

La Fondation conçoit l'entrepreneuriat comme facteur d'accomplissement personnel, professionnel et collectif et s'appuie sur un socle de **valeurs** indissociables de sa mission : bienveillance, détermination, engagement, ouverture afin de permettre à chacun de se réaliser par l'entrepreneuriat avec la volonté de créer collectivement une société plus juste, pérenne et durable.

1.2. Missions sociales

Elles peuvent se résumer en 2 axes :

- Animer, financer et accompagner les associations de l'entrepreneuriat pour leur permettre de se développer, d'innover, de coopérer et d'engager un changement systémique.
- Contribuer à la structuration de l'écosystème associatif agissant en faveur de l'entrepreneuriat.

La Fondation anime, finance et accompagne des programmes et des associations dont l'objectif est de :

- **Réduire les inégalités** : l'entrepreneuriat comme levier d'émancipation pour tous, notamment les plus fragiles.
- **Revitaliser les territoires** : déploiement de l'entrepreneuriat dans les territoires comme vecteur d'emplois, de qualité de vie et d'attractivité
- **Développer l'entrepreneuriat utile à la société** : accompagner chaque entrepreneur pour concevoir et piloter l'utilité sociale et environnementale des projets.

Ces programmes doivent permettre de soutenir des projets de créateurs ou repreneurs d'entreprises, de jeunes, de seniors, de personnes en situation de fragilité.

Trois modalités d'actions sont mises en œuvre depuis 2020 (voir § 2.2) :

- *La Réponse Collective*
- *L'Accélérateur*
- *Le Lab*

La Fondation Entreprendre est fondation abritante depuis 2015, pour permettre, sous son égide, à des entreprises, des familles et personnes de créer et développer un projet philanthropique dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ce sont des fondations de flux qui s'engagent pour une durée minimale de trois ans.

La Fondation Entreprendre accueille 8 fondations abritées pendant l'exercice 2024 : la Fondation &+, la Fondation Siparex, la Fondation Etoile, la Fondation Jérôme Gayet, la Fondation 2000 jours, la Fondation Obiz, la Fondation de l'engagement pour tous et la Fondation Tocqueville.

- **La Fondation &+** prolonge l'action d'Entreprendre&+ en apportant un soutien financier et humain à des projets d'entrepreneuriat social.
- **La Fondation Siparex** a pour objet de financer des projets liés à l'accès à l'entrepreneuriat pour permettre à des publics fragiles ou connaissant des difficultés de développer et d'acquérir les compétences nécessaires pour créer un environnement leur permettant d'être autonome tant à titre personnel que professionnel.
- **La Fondation Etoile** a pour but de donner à chacun une éducation et un apprentissage le rendant capable de développer son esprit d'entreprendre, construire sa vie personnelle, et être capable d'évoluer dans un monde en perpétuel mouvement.
- **La Fondation Jérôme Gayet** a pour mission de permettre aux personnes éloignées de l'emploi de retrouver une employabilité durable.
- **La Fondation 2000 jours** 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 Obiz** dont l'activité débute en 2024 a pour objet de soutenir des projets liés à l'entrepreneuriat (réinsertion professionnelle, aide à la création ou à la reprise d'entreprise, ...), à la revitalisation des territoires et au développement d'un entrepreneuriat utile à la société au service du bien commun.

Pour les deux fondations abritées suivantes, les conventions ne sont pas renouvelées en 2024 et 2025. Les objets respectifs de ces deux fondations abritées ne sont plus en parfaite cohérence avec celui de la Fondation Entreprendre.

- **La Fondation de l'Engagement pour Tous** a pour mission de permettre au plus grand nombre de s'engager chacun à sa façon pour la Société, pour être acteur de sa vie et/ou reprendre le pouvoir de sa vie.
- **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 et de produire un impact sociétal, positif et durable en stimulant les synergies entre parties prenantes

2. Changements majeurs depuis le dernier Label

2.1. Gouvernance

2.1.1. Conseil d'administration

Présidé par Madame Blandine Mulliez, le Conseil d'Administration (CA) 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)

Depuis 2020, les membres du Conseil d'Administration ont approuvé la nomination de trois nouveaux administrateurs du collège B en remplacement d'administrateurs dont le mandat était échu. Au niveau du collège des institutionnels un poste est vacant depuis 2019.

Le conseil se réunit 4 fois par an. Il faut souligner l'importance, la qualité de la préparation de ces réunions ainsi que les échanges, débats et délibérations et la précision des comptes-rendus. En outre le CA s'est réuni en séminaire d'une journée.

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

En 2021 un rôle de « référent du CA » a été créé pour chacun des programmes (8 référents en cours). Son rôle est de présider le comité de sélection des associations lauréates du programme, de participer au bilan annuel du programme aux côtés des équipes opérationnelles, de lever les conditions suspensives pour le déclenchement des financements dans le cadre des conventions pluriannuelles et d'informer le CA des progrès et défis.

2.1.2. Bureau

Elu pour deux ans par le Conseil d'administration, il instruit les affaires présentées au Conseil d'administration et pourvoit à l'exécution des délibérations. Il est composé de 3 membres dont Madame Blandine Mulliez. Il s'est réuni 4 fois en 2024.

2.1.3. Commissaire du gouvernement

Une nouvelle commissaire du gouvernement a été nommée en 2020, elle 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.

2.1.4. Comité financier

Le comité financier qui était composé de la présidente, du trésorier et d'une personnalité qualifiée a accueilli trois nouveaux membres dont le président d'une société de gestion de portefeuille indépendante. Il s'est aussi doté de l'appui d'un prestataire externe fin 2021 pour l'aider dans le pilotage de ses placements en cohérence avec son appétence aux risques et la recherche de performance économique, sociale et environnementale. Le rôle du comité est de contrôler et d'assurer le suivi de gestion des placements de la Fondation dans le cadre de la charte financière d'investissement validée par le CA de la Fondation en 2022. Une méthodologie et des indicateurs ont été mis en place visant à combiner maîtrise du risque et objectifs d'impact environnemental et social.

2.1.5. Organigramme

La Fondation Entreprendre possède une structure légère : de 9 postes en 2023, la structure se renforce en 2024 avec 3 postes supplémentaires .

Une nouvelle organisation a été mise en place en septembre 2023, en appui du développement de la Fondation Entreprendre.

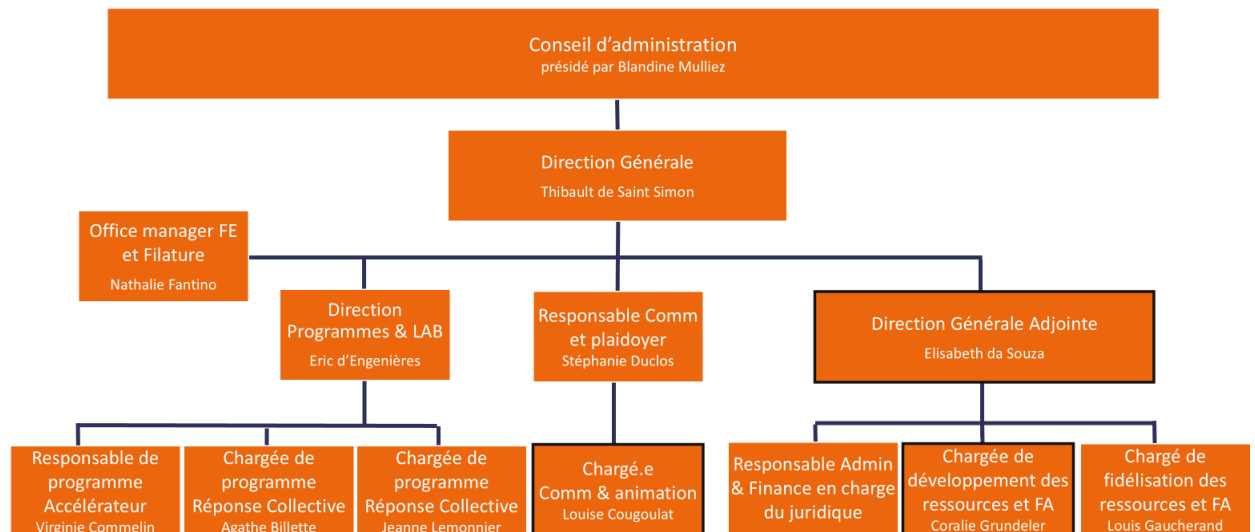
La Fondation est dirigée par Thibault de Saint Simon, Directeur Général depuis avril 2020 (il a été remplacé pendant son congé sabbatique de janvier à fin août 2024 par Éric Sirven).

Elisabeth Da Souza (Directrice du développement des ressources et des fondations abritées) a été nommée Directrice Générale adjointe. La création d'un binôme de direction générale doit permettre à la fois de renforcer la capacité de gestion de la Fondation et stimuler la réflexion stratégique.

Un nouveau directeur des programmes - Éric d'Engenières - a été engagé à la suite du départ de Benoît Mounier.

A la suite du départ des trois précédentes Responsables administrative et financier (RAF) un/une nouveau /nouvelle RAF est en cours de recrutement et devrait être en place au cours du mois de mai 2025.

En complément, les recrutements d'une chargée de communication et animation ainsi que d'une chargée de développement des ressources et fondations abritées ont été réalisés.



2.1. Projets ou missions nouvelles

En 2019, l'action de la Fondation était structurée autour de 4 programmes d'action et un pôle de 8 fondations abritées. Les programmes étaient :

- « **Graines d'entrepreneurs** » pour le développement de 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.

Depuis 2020, les fondements de la stratégie de la Fondation Entreprendre reposent sur une nouvelle structuration des actions de mission sociale sous trois modalités d'actions :

- **La Réponse Collective**
- **L'Accélérateur**
- **Le Lab**

La Réponse Collective est un mode d'intervention qui rassemble des mécènes, des acteurs associatifs et des experts de l'innovation sociale. Ensemble ils sélectionnent des projets pour permettre aux associations de créer et expérimenter de nouvelles solutions répondant à des enjeux peu ou mal adressés.

Le processus de suivi et les indicateurs sont inscrits dans la convention de soutien

Un comité de pilotage composé de la direction des programmes de la Fondation Entreprendre et des représentants des partenaires se réunit trimestriellement pour suivre les avancées du programme.

Entre chaque comité de pilotage, des points réguliers sont réalisés avec les associations financées par la direction des programmes de la Fondation Entreprendre

Chaque année, un bilan annuel est réalisé en présence des partenaires du programme, de la direction de la Fondation et du référent CA du programme. Le référent CA a la responsabilité de lever les conditions suspensives au déblocage des subventions d'une année sur l'autre.

Les programmes en cours en 2024 :

· **ENTREPRENDRE LA RURALITE :**

- Créer et consolider des activités entrepreneuriales répondant aux besoins des territoires et des habitants, notamment sur le champ du vieillissement et du lien social,
- Réhabiliter des filières locales, la création et le maintien des emplois
- Valoriser des ressources et des savoir-faire locaux.
- Mécènes : Fondation Terre & Fils, AG2R La Mondiale et Fondation RTE
- 4 associations lauréates : Airelle, Atis, Chartreuse de Neuville, Ronalpia
- Clôture en 2024 du 1er programme thématique lancé en 2021 et publication du Livre Blanc sur Entreprendre la Ruralité en 2025.

· **ENTR&PRENDS TON AVENIR :**

- Accompagner les structures associatives qui agissent auprès des jeunes
- Favoriser l'égalité des chances en accompagnant un public en manque d'opportunité
- Agir auprès des jeunes rencontrant des difficultés
- Créer, animer et diffuser des parcours innovants d'accompagnement et de développement et engagement auprès des jeunes de 16 à 30 ans
- la Fondation Entreprendre, le Fonds de Dotation Fontaine, la Fondation Groupe Primonial, la Fondation d'entreprise C'est vous l'avenir (Société Générale) et AXA France ont lancé le programme « ENTR&PRENDS TON AVENIR » afin d'accompagner les jeunes dans cette démarche entrepreneuriale.
- Les 4 lauréats retenus dans le cadre du programme 2022-2025 sont Piments, Kunact, Osons Ici et Maintenant et La Fondation Apprentis d'Auteuil.

· **ENTREPRENDRE SA LIBERTÉ**

- Ce programme lancé en 2024 est co-porté par un collectif de mécènes engagés sur les problématiques de réinsertion de personnes sous mesures de justice et d'entrepreneuriat, constitué de la Fondation Entreprendre, la Fondation d'Entreprise du Groupe M6, Cegid Solidaire, Le Chant des Etoiles, en partenariat avec l'ATIGIP (acteur public, Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle des personnes placées sous main de justice)

- Sélection de 4 binômes associatifs (entrepreneuriat et justice) qui permettront de faire émerger des solutions innovantes, à travers une démarche entrepreneuriale, pour accompagner la réinsertion sociale et professionnelle des personnes sous mesure de justice.
- Les 4 binômes sont : Le projet « Le Déclic », porté par Activ 'action et Toi-même tu parles, le projet « Perspective Entrepreneuriat » porté par la Croix-Rouge française et l'Accélérateur 21, le projet « Entreprendre sa liberté » devenu « Agir et Liberté » en octobre 2024, piloté Foyers Matter et Ascension vers l'Insertion, le projet « Booster » porté par les Apprentis d'Auteuil & AVDTM-ExplorJob.

ENCOURAGER L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL (fin en 2024):

- Favoriser le développement de l'entrepreneuriat culturel pour des projets d'utilité sociale et territoriale.
- Le programme soutient pendant un an quatre structures d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire.
- La Fondation Entreprendre et l'Avise se sont associés au sein du programme d'expérimentations « Entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale » avec le soutien du Ministère de la Culture, du Fonds de dotation Haplotès et de la Fondation Daniel et Nina Carasso.
- Les lauréats dans quatre territoires différents sont : CoCoShaker et Le Damier, La Fédération départementale des foyers ruraux de l'Yonne, Le LIESS 87 et la Fédération Hiéro Limoges, L'Université Rurale Quercy Rouergue et Figeacteurs

L'Accélérateur contribue au renforcement structurel d'associations de l'entrepreneuriat à des étapes décisives de leur développement. Au cours de ce dispositif, les associations sont invitées à travailler la robustesse de leur modèle, ainsi que leur capacité à s'adapter voire, se transformer. L'enjeu est de leur permettre de développer ou d'approfondir leur impact social positif dans un environnement en constant changement. La Fondation se positionne comme un accélérateur de changement d'échelle pour les associations soutenues.

Le processus de suivi et les indicateurs sont définis et inscrits dans la convention de soutien.

Réalisation d'une feuille de route pour les trois années de soutien suite à un diagnostic stratégique et définissant la régularité du suivi en fonction du besoin.

Un bilan annuel est réalisé en présence des partenaires du programme, de la direction de la Fondation et du référent CA du programme. Le référent CA a la responsabilité de valider les conditions suspensives au déblocage des subventions d'une année sur l'autre.

Depuis 2020, 17 associations ont été intégrées dans ce dispositif et 9 sont en cours d'accompagnement en 2025:

- 60000 Rebonds : rebond entrepreneurial,
- Entreprendre pour Apprendre : initier les jeunes à l'entrepreneuriat,
- Réseau Initiative France : financer et accompagner tous les entrepreneurs.es,
- Enactus : jeunes (lycéens et étudiants) et entrepreneuriat à impact ,
- H 'up Entrepreneurs : entrepreneuriat pour les personnes en situation de handicap,
- Entrepreneurs de la Cité : protéger les entrepreneurs les plus fragiles.
- Ronalpia : favoriser des écosystèmes propices au développement de l'innovation sociale et accompagner les entreprises sociales en région Rhône-Alpes
- Ticket for Change : détecte, accompagne et fait rayonner les pionniers du monde demain dès aujourd'hui.
- Energie Partagée : accompagne les habitants et collectivités locales dans leurs projets entrepreneuriaux pour produire leur propre énergie renouvelable sur leur territoire.

En outre la Fondation soutient le Réseau Entreprendre qui a obtenu le label IDEAS en 2022 et Femmes de Territoires .

La Fondation apporte un soutien en accompagnement sur 2 sujets stratégiques pour le Réseau Entreprendre :

- Contribuer au projet "Vision 2030 de la fédération Réseau Entreprendre"
- Partager son savoir-faire sur l'élaboration d'une stratégie de développement des partenariats financiers et sa mise en œuvre, ainsi que de faciliter la mise en relation avec des prospects identifiés par la fédération Réseau Entreprendre.

L'équipe de la Fondation Entreprendre et la direction de Réseau Entreprendre doivent suivre le déploiement du plan d'action 2025.

Femmes des Territoires a lancé un déploiement territorial pour soutenir l'entrepreneuriat féminin grâce au soutien de la Fondation Entreprendre. En 2024, 25 nouvelles antennes ont été créées, portant leur total à 90 en France. Ce réseau d'associations vise à répondre à la demande croissante d'accompagnement et à offrir des services de proximité aux femmes entrepreneures.

Avec **le LAB**, la Fondation décrypte les enjeux entrepreneuriaux et souhaite rendre accessible les pratiques innovantes par diverses actions :

- Amorçage des projets : soutenir financièrement le démarrage d'associations ou de projets, comme l'émergence du KIIF (alliance inter-territoriale de 10 accompagnateurs des innovations sociales) ou de la recherche action « Inspire » (santé mentale des dirigeants de l'ESS)
- Réalisation d'études : comme le baromètre de l'entrepreneuriat souhaitable qui doit être publié mi-2025
- Participation à des groupes de Travail : comme l'Initiatives Racines

La Fondation Entreprendre a initié une démarche de prospective pour identifier les évolutions possibles et souhaitables de l'entrepreneuriat à horizon 2040. Cette démarche a été menée de manière collective en mobilisant plus de 250 acteurs de l'entrepreneuriat et a permis de produire une définition partagée d'un « entrepreneuriat souhaitable en 2040 » avec des livrables publiés sur le site internet de la Fondation.

3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label

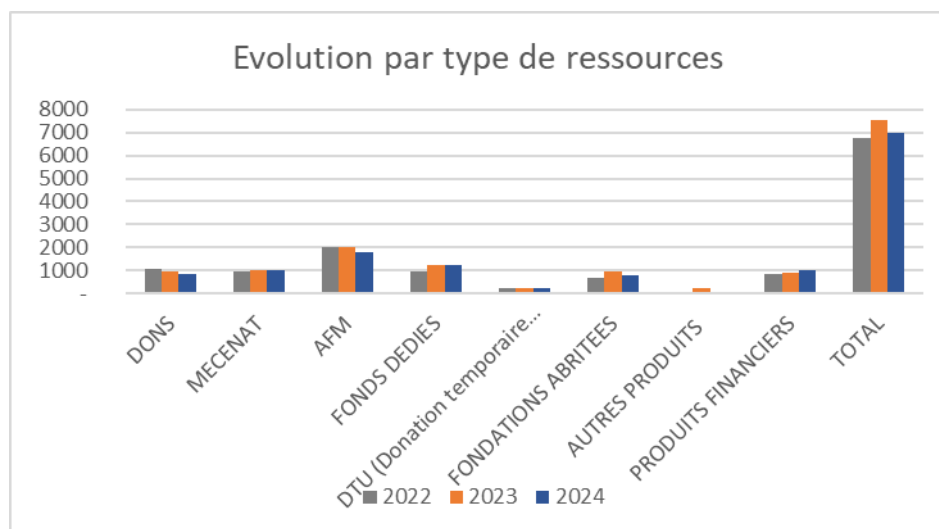
3.1. Ressources financières

Les ressources de la Fondation émanent presque en totalité de fonds privés.

Malgré un contexte économique difficile et une baisse progressive et planifiée du soutien de l'Association Familiale Mulliez (AFM) la Fondation a mobilisé des ressources globales en hausse de 3.8% entre 2022 et 2024 (+ 256 K€) mais en baisse de 7% par rapport à 2023 (-555K€)

Pour 2025 le soutien prévu de l'AFM est de 2 M€, en outre la Fondation a lancé un comité de campagne de grands donateurs pour piloter une collecte 2022/2025 de 18M€, dont environ 15 M€ sont atteints à fin 2024.

RESSOURCES <i>(en K€)</i>	2022	2023	2024
DONS	1040	971	842
MECENAT	942	1018	1003
AFM	2000	2000	1800
FONDS DEDIES	940	1257	1247
DTU (Donation temporaire d'usufruit)	200	200	251
FONDACTIONS ABRITEES	677	939	802
AUTRES PRODUITS	75	243	58
PRODUITS FINANCIERS	862	919	989
TOTAL	6736	7547	6992

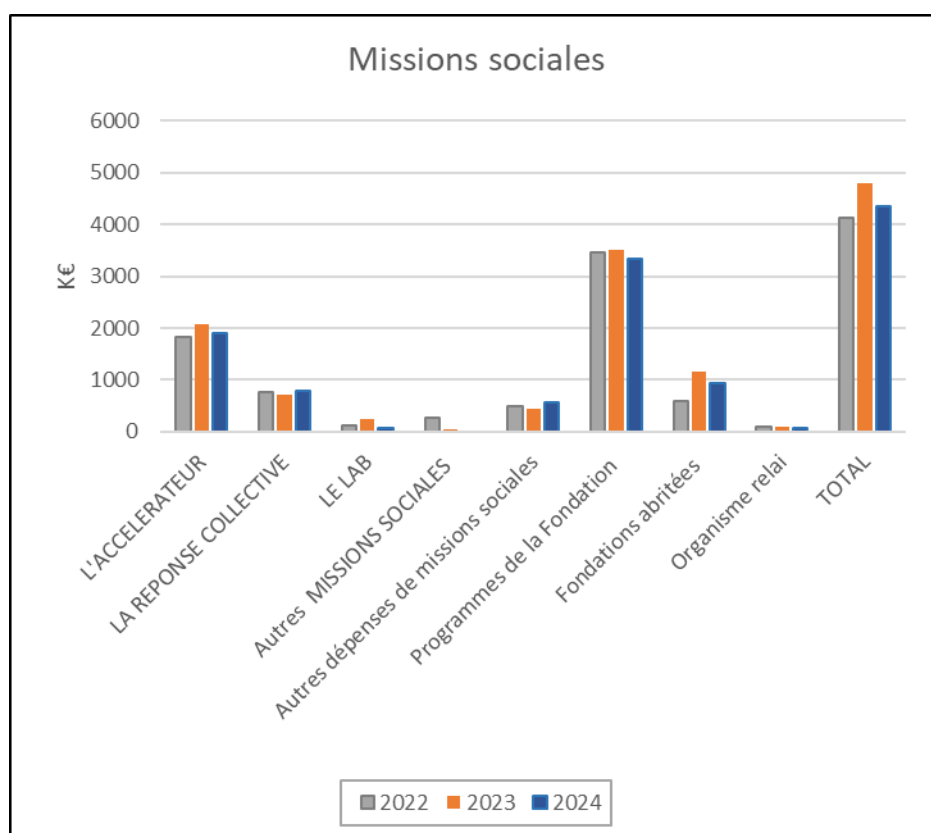


3.2. Emplois des fonds

Les emplois se composent des missions sociales (4 340K€), de frais de recherche de fonds (199K€) et de frais de fonctionnement (860K€)

Les missions sociales sont les suivantes:

MISSIONS SOCIALES <i>(en K€)</i>	2022	2023	2024
L'ACCELERATEUR	1831	2079	1907
LA REPONSE COLLECTIVE	763	717	780
LE LAB	109	232	80
Autres MISSIONS SOCIALES	268	44	
Autres dépenses de missions sociales	493	439	556
<i>Programmes de la Fondation</i>	<i>3464</i>	<i>3511</i>	<i>3323</i>
Fondations abritées	586	1168	942
Organisme relai	85	102	75
TOTAL	4135	4781	4340



Les missions sociales 2024 sont en hausse de 5% par rapport à 2022, en diminution de 9% par rapport à 2023 et elles représentent 80.4% du total des emplois.

En 2024 la Fondation a soutenu **41 associations** et projets et touché **119 684 bénéficiaires**.

La Fondation Entreprendre abrite **7 fondations** au 31 décembre 2024 dont les dépenses s'élèvent à 942 K€.

Les frais de fonctionnement et communication s'élèvent à 860 K€, ils ont augmenté de 14,3% par rapport à 2023 et représentent 15.9% du total des emplois et 12.3% des ressources.

Les frais de recherche de fonds ont augmenté par rapport à l'année précédente ils s'élèvent à 199 k€, ils représentent 3,7% des emplois et 2.8% des ressources.

3.3. Ressources humaines

La Fondation Entreprendre possède une structure légère de 9 postes en 2023 qui s'est renforcée en 2024 à 12 postes.

Voir l'organigramme 2024 au § 2.1.5.

Cette nouvelle organisation a été présentée en 2023 au Comité d'audit pour répondre à des nouveaux enjeux :

- Une direction générale renforcée pour accompagner la croissance de la Fondation.
- Moyens renforcés au service du modèle économique et des capacités de croissance
- Développement des capacités de plaidoyer pour un impact plus systémique
- Développement des capacités de rayonnement externe au service du développement de l'action et de capacité d'influence de la Fondation
- Développement des capacités d'action sur le LAB pour encore mieux inspirer les bénéficiaires et anticiper les sujets d'action de demain
- Développement des capacités d'animation de la Filature à court terme et développement vers une Filature augmentée à moyen terme dont notamment fédérer de manière plus active un plus grand nombre d'associations. La Filature est une SCI détenue à 99,99% par la Fondation et le siège de celle-ci. La Fondation Entreprendre est gestionnaire de La Filature, pépinière associative dédiée à l'entrepreneuriat. Elle propose des services de location de bureaux, de salles de réunions et d'événements liés à l'entrepreneuriat : des rencontres régulières entre fondations sous égide de la Fondation, des événements pour les associations résidentes et/ou proposés par elles.

3.4. La stratégie d'alliances/partenariats pour développer l'activité

Dans le cadre du programme la *Réponse Collective* la Fondation rassemble des mécènes, des acteurs associatifs et des experts de l'innovation sociale pour permettre aux associations de créer et expérimenter de nouvelles solutions répondant aux enjeux sociétaux, sociaux et environnementaux (voir 2.2).

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

En 2022, la Fondation a relancé une campagne de mobilisation sur 4 ans avec un comité campagne (7 membres) et un objectif important de collecte de fonds (18 millions d'euros) à horizon 2022-2025 pour soutenir les missions sociales de la Fondation, notamment pour développer un entrepreneuriat utile à la société.

La Fondation est membre avec Bpifrance du collectif Cap Créa qui regroupe 27 acteurs de la création d'entreprise et de l'entrepreneuriat.

La Fondation a participé à la Convention des Entreprises pour le Climat en 2023 ce qui lui a permis de travailler sur le projet CAP 2030 et d'agir pour une économie régénérative.

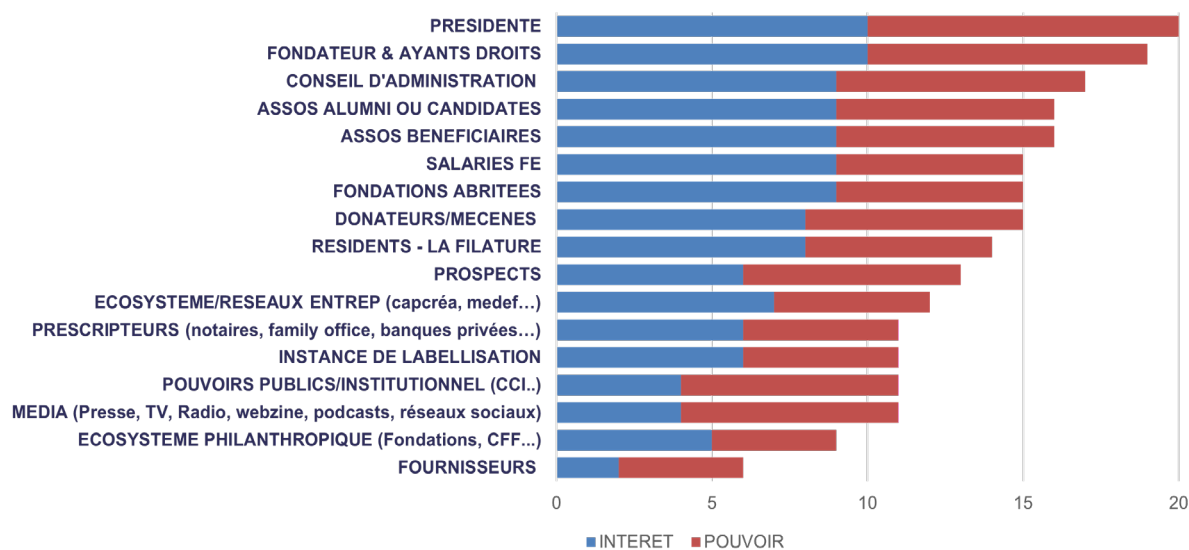
4. Focus sur les processus majeurs

4.1. Mobilisation des parties prenantes internes et externes

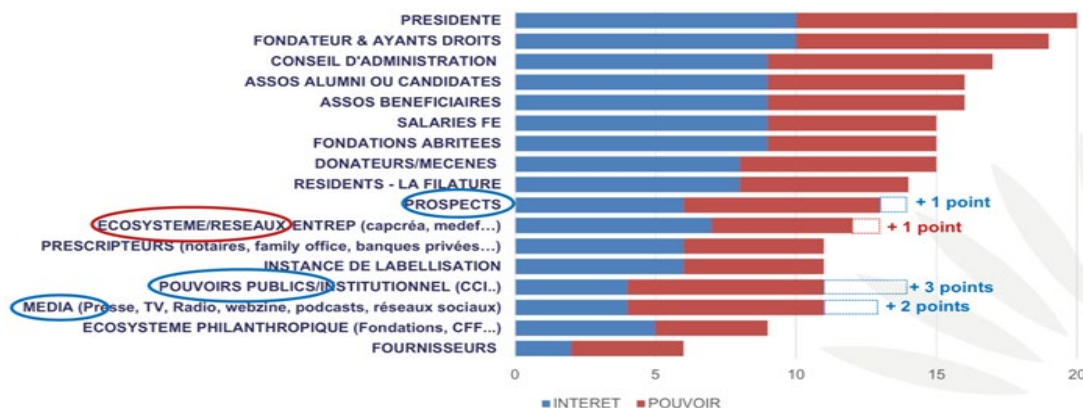
Une cartographie existe depuis 6 ans avec l'objectif véritablement d'en faire un outil pour décliner des plans d'action précis en fonction de chaque PP et de son niveau d'intérêt/pouvoir. Sa dernière mise à jour date de février 2024. Il s'agit d'un outil interne. **Quatre** parties prenantes (pouvoirs publics, media, prospects ainsi que l'écosystème avec Cap Créa), les plus importantes ont été définies en fonction du plan d'action Cap 2030. Les relations avec elles seront particulièrement suivies.

La Fondation a bien pris en compte règlement général sur la protection des données (RGPD) mais semble l'appliquer de manière souple c'est à dire qu'elle ne tient pas à proprement parler de registre et absence de Délégué à la Protection des Données (DPO).

Les parties prenantes en avril 2024 :



LES PARTIES PRENANTES DE LA FONDATION ENTREPRENDRE D'ICI 2030

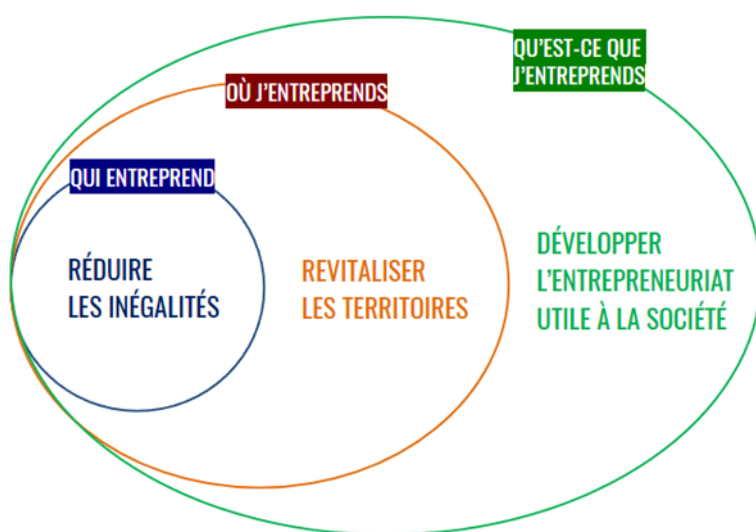


4.2. Suivi du plan stratégique et démarche RSE

Suite à une présentation et une discussion au CA du 7 décembre 2023, trois grands leviers d'action stratégique ont été définis au CA du 16 avril 2024 pour les années 2024-2026 dans le cadre de la feuille de route 2030 :

Nos 3 priorités stratégiques Validées fin 2020

Notre CAP2030 validé au CA du 7.12.2023



En 2030, nous mettons en synergie les acteurs de l'entrepreneuriat vers une économie à visée régénérative au service des individus, des territoires et de la planète.

-> Nous ne sommes pas un opérateur mais un catalyseur au service de la transformation des associations opératrices de l'entrepreneuriat : « mettre en synergie »->

-> Nous devons ambitionner une **portée systémique** à notre action : accompagner la transition vers une économie favorable au développement de notre vision souhaitable de l'entrepreneuriat : « vers une économie à visée régénérative »

-> Notre portons une vision souhaitable de l'entrepreneuriat qui crée de la valeur économique, sociale et environnementale : « individus, territoires, planète »

Des interrogations se sont manifestées sur certains concepts comme « au service du vivant, « régénératif » ..., avec la crainte d'un manque de langage et vision communs. Cela démontre l'existence d'un vrai débat au sein du CA et l'implication de ses membres.

En matière de RSE, le CA a délibéré sur le reporting extra-financier qui devrait être de nature à encourager les entrepreneurs à l'adopter et non d'y voir une contrainte.

Un séminaire du CA d'une journée a eu lieu en mars 2025 à Romans-Sur-Isere, accueilli par un des administrateurs.

« Le Cap2030 a été réaffirmé et l'ensemble CA a travaillé sur les actions pour le déployer autour de 4 leviers :

- 1. Embarquer les parties prenantes (salariés, gouvernance, donateurs)*
- 2. Engager les associations de l'entrepreneuriat*
- 3. Faire basculer les représentations de l'entrepreneuriat*
- 4. Faire évoluer les règles économiques et juridiques vers un entrepreneuriat souhaitable*

« Un CAP2030 qui vient inspirer, renforcer, et donner un sens commun à toutes les actions menées par la Fondation Entreprendre : La conception et le déploiement de nos programmes (accélérateur, réponse collective et LAB), la communication et les contenus »

4.3. Maîtrise des risques

La Fondation a élaboré une cartographie des risques dont la dernière mise à jour date d'octobre 2024. Les risques internes à la structure qui ont été recensés sont : les risques stratégiques, opérationnels, financiers informatiques et réputationnels. Un risque brut est estimé dans un premier temps puis dans un deuxième temps le risque net est évalué en fonction d'une cotation du risque brut (Echelle de cotation) et d'une cotation de la maîtrise du risque.

Parallèlement la Fondation a mis en place un processus de gestion de crises ayant 3 objectifs : protéger l'institution et la population liée à l'institution en respectant notamment un plan séparé pour la gestion des affaires courantes, éviter les spéculations et maîtriser la prise de parole et établir un programme d'avenir.

4.4. 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 des recommandations du Commissaire aux comptes.

Il se réunit habituellement deux fois par an, en 2024 il s'est réuni une fois lors d'une réunion avec le Commissaire aux comptes pour examiner ses conclusions de la revue et des tests de procédures de contrôle interne ainsi que sur la certification des comptes.

En 2024 deux points de vigilance en matière de procédures ont été relevés par le Commissaire aux comptes :

- Constat de décalages dans le temps ou d'absence de formalisation dus aux conditions dans lesquelles s'est effectué le départ de la responsable administrative et financière (RAF). Il s'agit d'éléments qui ont été rattrapés sur l'exercice et qui doivent se normaliser au fil de l'eau, notamment pour rester robuste dans la détection et la lutte contre d'éventuelles tentatives de fraudes. La gestion par Elisabeth Da Souza et l'intervention du Cabinet Figures ont permis de limiter les impacts et de clôturer dans de bonnes conditions.
- Une nouvelle RAF est en cours de recrutement et doit commencer mi-mai 2025

4.5. Qualité de l'information financière (annexe des comptes, rapport financier)

Les comptes présentés dans le rapport d'activité sont le résultat par origine et destination, un bilan simplifié, les mouvements de fonds des fondations abritées, les commentaires afférents portent uniquement sur ces états financiers.

La stratégie extra-financière du Comité Financier est présentée dans le rapport d'activité.

Les comptes qui sont sur le site internet sont établis conformément aux dispositions du règlement ANC n°2018-06 du 5 décembre 2018 et sont ceux certifiés par le commissaire aux comptes.

Le départ de la responsable administrative et financière et l'intérim assuré par le cabinet comptable Figures n'a pas nui à la qualité finale des éléments financiers.

Les comptes des exercices 2022 et 2023 ont été publiés avec retard au Journal officiel des associations et fondations d'entreprise (JOAFE).

Les éléments de compréhension du bilan et du compte de résultat, les mouvements de fonds des fondations abritées, le compte de résultat par origine et destination (CROD) et le compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public (CER) sont correctement communiqués dans l'annexe aux comptes.

4.6. Pilotage de l'activité et de l'action (tableaux de bord)

La Fondation utilise une application logicielle de pilotage de l'activité et des actions, dans un seul espace de travail intégré, qui lui permet de d'élaborer une planification, un plan d'action et de suivre l'activité au travers d'une roadmap par activité, projet, service....

Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont mis en place.

Le budget est établi pour 3 ans (2023-2025) et présenté lors des CA du dernier trimestre. Tous les membres de l'équipe de la Fondation participent à l'élaboration du budget avec la Direction générale.

En outre 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 approfondie par chaque salarié responsable d'accompagnement.

4.7. Réflexion/travaux sur la mesure d'impact

La Fondation a défini une stratégie d'impact 2022-2025. Elle distingue les impacts directs et indirects. Pour chacun, des critères sont définis. Par exemple pour les impacts directs : productivité, finances, stratégie d'impact, stratégie de changement d'échelle, synergies.... Chaque année la Fondation interroge les associations via plusieurs questionnaires pour connaître l'impact direct et indirect. Il s'agit d'une étude quantitative et qualitative avec la possibilité aux associations de faire des commentaires. Les questions portent sur le pilotage de leurs actions, leur situation financière, leurs stratégies d'impact et de développement ainsi que les synergies avec d'autres acteurs.

5. Conclusions de l'analyse

5.1. Points forts

Les points forts du dernier renouvellement peuvent être renouvelés :

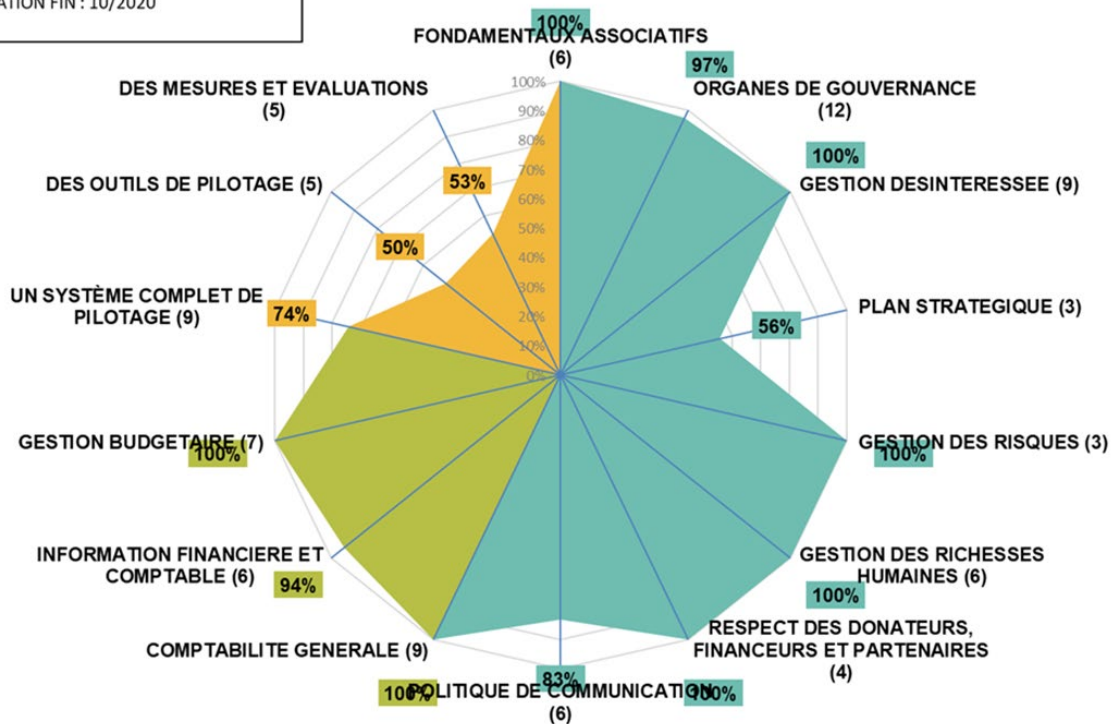
- Un Conseil d'administration de haut niveau et très mobilisé, le charisme et la notoriété de sa présidente.
- La réactivité du management.
- Une grande qualité professionnelle des équipes.
- Un contrôle financier rigoureux et un contrôle des risques adapté.
- Une activité de fondation abritante maîtrisée.

En outre la Fondation a développé les mesures d'impact et la programmation 2030 qui mobilisent des moyens humains et financiers en adéquation avec la stratégie.

5.2. Points restant à améliorer

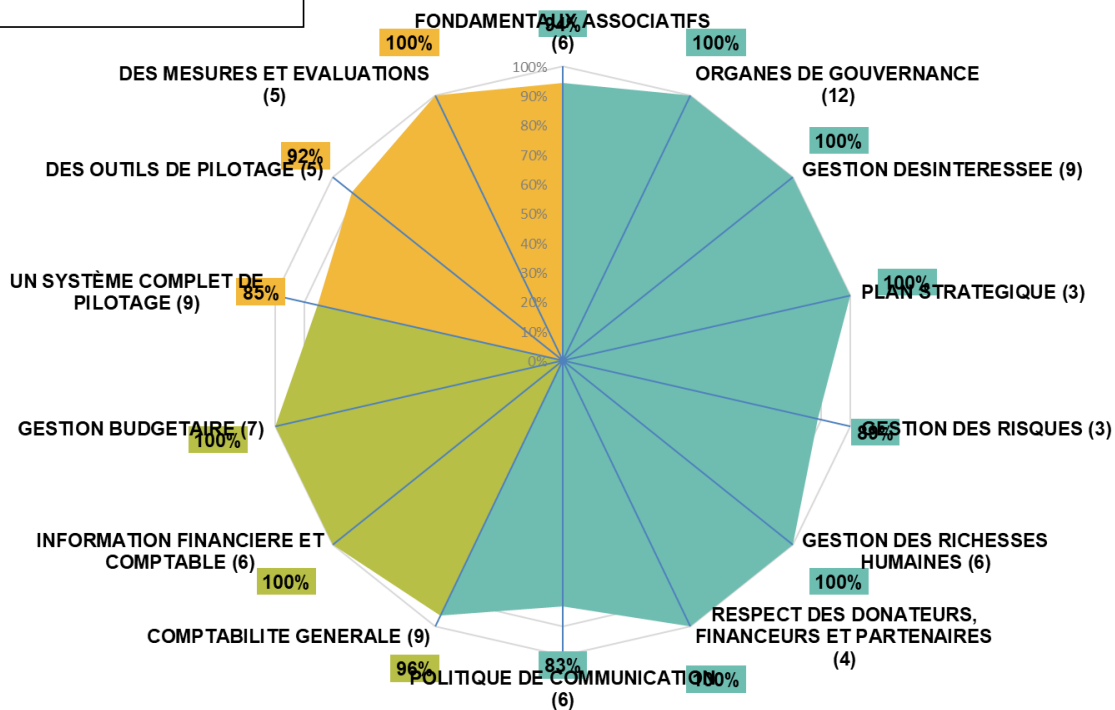
- Nommer un/une Délégué à la protection des données (DPO) et mettre à jour un registre pour être parfaitement conforme au règlement général sur la protection des données (RGPD)
- Le turnover et l'absence de pendant une certaine période d'une responsable administrative et financière (RAF) représentait un risque pour le contrôle interne et le reporting financier. Le recrutement en cours d'une RAF doit permettre un renforcement dans ces domaines
- Mise à jour des procédures avec les nouvelles obligations réglementaires, notamment le contrôle annuel des déclarations des reçus fiscaux, les bénéficiaires effectifs

SITUATION FIN : 10/2020



NB: Le nombre de bonnes pratiques pour chaque objectif est indiqué entre ()

SITUATION FIN : 04/2025



NB: Le nombre de bonnes pratiques pour chaque objectif est indiqué entre ()

5.3. Avis général des conseillers à l'issue de l'accompagnement

- La gouvernance est structurée et très impliquée.
- La direction et les équipes, concernées et dynamiques, sont à la fois rigoureuses et initiatrices sur le plan opérationnel et la gestion financière.
- Le suivi des associations et des fondations abritées est périodique et constant.
- Le développement du mécénat et la fidélisation des donateurs est un objectif de la Fondation pour redynamiser la collecte dans un contexte économique difficile.
- La Fondation Entreprendre est toujours engagée dans une démarche de progrès et l'optimisation de son fonctionnement s'appuie sur la démarche IDEAS.

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