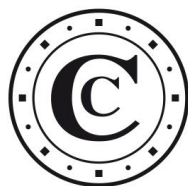


Cour des comptes



ORGANISMES BÉNÉFICIAIRE DE DONS

LA FONDATION HEC

Exercices 2018 à 2022

Organisme bénéficiaire de dons

2024

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| PROCÉDURES ET MÉTHODES | 5 |
| SYNTHÈSE | 7 |
| AVIS ÉMIS EN APPLICATION DES ARTICLES L. 111-10 ET R. 143-11 DU CODE DES JURIDICTIONS FINANCIÈRES | 11 |
| RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS | 13 |
| INTRODUCTION | 15 |
| CHAPITRE I PRÉSENTATION DE LA FONDATION HEC | 17 |
| I - DES MISSIONS ET UNE STRATÉGIE ADOSSÉES À CELLES DE L'ÉCOLE | 17 |
| A - Un objet et des missions sociales au service du rayonnement de l'école..... | 17 |
| B - Des ressources collectées au profit presque exclusif d'actions portées par l'école..... | 20 |
| C - Une stratégie adossée aux priorités de l'école et centrée sur la collecte..... | 22 |
| II - UNE GOUVERNANCE CROISÉE ET UNE ORGANISATION INTERNE LARGEMENT CONSACRÉE À LA COLLECTE | 23 |
| A - Une gouvernance active, qui s'inscrit dans les relations croisées de la « communauté HEC »..... | 23 |
| B - Des services largement consacrés à la relation aux grands donateurs et aux mécènes..... | 27 |
| C - Des contrôles internes et externes mais une maîtrise des risques à consolider..... | 28 |
| III - UNE SITUATION FINANCIÈRE Saine ET DYNAMIQUE | 29 |
| A - Un pilotage budgétaire et comptable coordonné et régulier..... | 29 |
| B - Un bilan en forte hausse, tiré par la croissance des actifs financiers..... | 30 |
| C - Un compte de résultat fortement excédentaire..... | 32 |
| CHAPITRE II LA COLLECTE DES RESSOURCES | 35 |
| I - UNE STRATÉGIE DE COLLECTE COORDONNÉE ET ÉTROITEMENT PILOTÉE | 35 |
| A - Une campagne de levée de fonds 2019-2024 ambitieuse..... | 35 |
| B - Un pilotage réel par les instances..... | 36 |
| II - UNE COLLECTE CENTRÉE SUR LES GRANDS DONATEURS ET LES ENTREPRISES MÉCÈNES | 37 |
| A - Les grands donateurs, une cible privilégiée de fidélisation..... | 38 |
| B - Le cas particulier des fondations abritées..... | 39 |
| C - La contribution résiduelle des autres personnes physiques..... | 40 |
| D - Le mécénat des entreprises, un objectif partagé pour la fondation et pour l'école..... | 41 |
| III - UNE GESTION RIGoureuse DES LEGS, LIBÉRALITÉS ET DES DONS MAIS UNE VALORISATION INCOMPLÈTE DES CONTRIBUTIONS EN NATURE | 42 |
| A - Des legs et libéralités ponctuels mais importants..... | 42 |
| B - Des processus de traitement des dons et d'émission des reçus fiscaux consolidés..... | 43 |
| C - Des frais d'appel à la générosité maîtrisés mais des contributions volontaires en nature qui ne sont pas toutes valorisées..... | 43 |
| CHAPITRE III LE RESPECT DES OBLIGATIONS LIÉES À L'APPEL À LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC | 47 |
| I - DES APPELS À LA GÉNÉROSITÉ À ACTUALISER | 47 |
| II - DES ANNEXES COMPTABLES À CORRIGER | 48 |
| A - Des conditions d'élaboration lisibles, objet d'un suivi attentif..... | 48 |
| B - Des règles d'élaboration à corriger sur plusieurs points..... | 53 |

| | |
|--|-----------|
| III - UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE À CORRIGER ET À PRÉCISER | 55 |
| A - Des ressources dynamiques au service d'un modèle original | 55 |
| B - Une communication financière à préciser | 58 |
| CHAPITRE IV LES EMPLOIS EN MISSIONS SOCIALES ET LA CAPITALISATION..... | 61 |
| I - DES MISSIONS SOCIALES CONSACRÉES À LA DIVERSITÉ, À LA RECHERCHE ET À LA PÉDAGOGIE | 61 |
| A - Un éventail de bourses au profit de la diversité sociale et internationale des étudiants | 62 |
| B - Des activités de recherche et de production de connaissances en fort développement | 65 |
| C - Des innovations pédagogiques centrées sur des questions sociétales | 66 |
| D - La modernisation du campus : des financements résiduels sur la période mais un enjeu sensible pour l'avenir..... | 67 |
| II - UNE POLITIQUE VOLONTARISTE DE CAPITALISATION | 67 |
| A - Une montée progressive au capital social de l'école..... | 68 |
| B - Une stratégie de capitalisation ambitieuse | 69 |
| ANNEXES | 75 |

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour sur les organismes bénéficiant de dons

En application des dispositions de l'article L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes exerce deux missions à l'égard des organismes bénéficiant de dons :

- pour les ressources collectées auprès du public, elle en contrôle le compte d'emploi afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité ;
- pour les dons qui ouvrent droit à un avantage fiscal, elle vérifie la conformité des dépenses financées par ces dons aux objectifs de l'organisme bénéficiaire.

Ces contrôles ont pour particularité de porter sur des fonds privés, alors que la plupart des autres missions de la Cour concernent l'emploi de deniers publics.

La procédure et les pouvoirs d'investigation de la Cour sont définis par le code des juridictions financières (article R. 143-28). Comme pour les autres contrôles, la procédure est collégiale et contradictoire ; elle peut comporter l'audition des dirigeants de l'organisme (article L. 143-0-2). Les observations définitives de la Cour sont publiées (article R. 143-18) et la réponse du représentant légal de l'organisme y est annexée. Celui-ci doit communiquer les observations définitives de la Cour au conseil d'administration et à l'assemblée générale de l'organisme lors de la première réunion qui suit (article L. 143-2).

Lorsque la Cour atteste de la non-conformité des dépenses financées par les dons aux objectifs de l'appel public à la générosité ou aux objectifs de l'organisme dans le cas de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, elle assortit son rapport d'une déclaration de non-conformité (article L. 143-2 et article D. 143-29), accompagnée d'une synthèse du rapport. Cette déclaration est rendue publique (affichage à la Cour des comptes et mise en ligne sur son site internet) et transmise au ministre chargé du budget et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. En application des dispositions de l'article 1378 octies du code général des impôts, le ministre chargé du budget peut, par arrêté publié au Journal officiel, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration. Dans le cas contraire, il adresse un rapport motivé au premier président de la Cour des comptes et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Dans ce cadre, la Cour a effectué le contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par la fondation HEC au titre des exercices 2018 à 2022, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées, d'une part aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique, d'autre part aux objectifs de la fondation.

*

**

Le contrôle a fait l'objet d'une procédure contradictoire. Un relevé d'observations provisoires a été adressé au président de la fondation HEC le 5 mars 2024, ainsi qu'aux ministères concernés, la direction générale des Finances publiques (DGFIP) et la direction des libertés publiques et des affaires juridiques (DLPAJ). Un extrait a été envoyé au cabinet Grant Thornton, commissaire aux comptes. La fondation HEC et le cabinet Grant Thornton ont transmis une réponse commune le 4 avril. La DLPAJ a transmis une réponse signée du secrétaire général du ministère de l'intérieur le 16 avril. La DGFIP a répondu le 25 avril. Le présent rapport a été délibéré le 17 mai 2024 par la cinquième chambre de la Cour des comptes, présidée par M. Oseredczuk, président de section, et composée de M. Pierre, M. Hervio, Mme Legrand, M. Bakhouché, Mme Mazoyer, M. Grévoul, conseillers et conseillères maîtres, Mme Reynier et M. Keïta, conseillère et conseiller maître en service extraordinaire.

Le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Moscovici, Premier président, M. Rolland, rapporteur général du comité, M. Charpy, Mme Camby, Mme Démier, M. Bertucci, Mme Hamayon, M. Meddah, Mme Mercereau présidentes et présidents de chambre de la Cour, M. Lejeune, M. Mme Daussin-Charpentier, Mme Gervais et Mme Renet, M. Serre, Mme Bonnafox, M. Strassel présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, ainsi que de M. Gautier, Procureur général, a été consulté sur le projet de rapport le 29 mai 2024. Le Premier président en a approuvé la publication le 15 juillet 2024.

Les rapports de la Cour des comptes sur les organismes faisant des appels publics à la générosité sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

Synthèse

Une fondation dont l'intervention s'inscrit dans des relations croisées au sein de la « communauté HEC » et qui présente une situation financière favorable

La fondation HEC a été créée en 1972 à l'initiative de l'association des anciens diplômés, HEC *Alumni*, afin de soutenir l'action de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), elle-même fondée dès 1881 par la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Paris. Depuis l'origine, elle inscrit son action dans cette communauté d'acteurs aux stratégies étroitement imbriquées. Sa gouvernance, en particulier, repose sur des relations croisées avec ces partenaires historiques. Dans ce contexte, le statut de l'école a été profondément rénové en décembre 2015 à la faveur de la création des établissements d'enseignement supérieurs consulaires (EESC) par la loi dite *de simplification de la vie des entreprises*¹. La CCI Paris Ile-de-France détient la majorité du capital social de ce nouvel établissement à caractère non lucratif dont HEC *Alumni* et la fondation HEC sont désormais également actionnaires. Alors que ces relations se doublent de liens contractuels variés, qui portent notamment sur l'actionnariat de l'école ou la mise à disposition de moyens matériels et humains au profit de la fondation, cette dernière n'en conserve pas moins une indépendance réelle à l'égard de ses partenaires privilégiés.

Son objectif principal est de renforcer l'excellence académique de l'école, donc son attractivité, tout en promouvant la diversité sociale et géographique des étudiants. Bien que l'abondement d'une poche de capitalisation et la montée progressive au capital social de l'école ne figurent pas formellement au nombre des missions statutaires, chacun de ces volets mobilise des financements importants sur la période, et contribue de fait à l'objet social de l'organisme en pourvoyant des ressources pérennes à l'EESC.

La fondation emploie l'essentiel de ses ressources au financement d'actions portées par l'école, opératrice presque exclusive des actions financées au titre des missions sociales. Dans ce cadre, sa stratégie reflète celle de l'école HEC et consiste fondamentalement à mettre en œuvre des campagnes de levée de fonds, principalement auprès de grands donateurs et de mécènes. Ces deux catégories de bienfaiteurs lui ont respectivement apporté 51 % et 40 % de ses produits de collecte au cours de la période.

Les procédures internes de l'organisme apparaissent proportionnées à sa surface et maîtrisées, mais appellent un approfondissement des démarches de maîtrise des risques déjà initiées, ainsi que la conception et la mise en œuvre dans la durée d'un plan d'audit qui couvre l'ensemble des risques. Dans cette perspective, au-delà du contrôle hiérarchique et du suivi assuré par les instances, qui apparaissent rigoureux, une attention particulière doit être portée à la protection des données personnelles et à la vérification effective des règles déontologiques dont s'est dotée la fondation.

¹ Loi n° 2014-1545 du 20 décembre 2014.

Au plan financier, la fondation, dont la valeur de bilan a doublé depuis 2017, présente une situation favorable. Reflet du soutien croissant apporté au financement des projets de l'école, les charges d'exploitation ont augmenté de 50 %, tandis que les produits de collecte sont en hausse de 68 %. Ces derniers représentent 17,8 M€ par an en moyenne, hors produits financiers. Dans ce contexte, les excédents structurels contribuent à renforcer les fonds propres qui comprenaient notamment plus de 42 M€ de parts sociales de l'EESC HEC et plus de 80 M€ de valeurs mobilières de placements et de produits de trésorerie en 2022.

Une campagne de levée de fonds ambitieuse, étroitement pilotée par les instances, aux résultats probants

La campagne de levée de fonds lancée en 2019 fixe l'objectif, ambitieux, de collecter 200 M€ d'ici 2024. Ces fonds sont destinés au financement d'axes stratégiques, en cohérence avec les priorités de l'école. Ces axes portent sur la diversité des étudiants, l'excellence de l'enseignement et de la recherche et la modernisation du campus. Activement pilotée par les instances, en étroite relation avec les membres de la communauté HEC, cette campagne avait déjà réuni plus de 152 M€ à la fin de l'exercice 2022, avec des frais maîtrisés et une rentabilité élevée.

La stratégie de collecte repose largement sur les grands donateurs et les entreprises mécènes, qui représentent plus de 90 % des produits. Des actions variées de sensibilisation et de collecte sont néanmoins également menées à l'attention des autres donateurs individuels que constituent les élèves ou les anciens diplômés (« *Alumni* »), qui sont autant de potentiels futurs grandes donateurs et de relais auprès des mécènes.

La fondation HEC abrite également sept fondations sous égide, qui font l'objet d'un suivi rigoureux et participent pleinement à la stratégie de l'organisme visant à cultiver une relation pérenne et individualisée avec ses grands donateurs.

Bien que les legs et libéralités soient peu nombreux, ils constituent, par leurs montants, des contributions non négligeables aux ressources de la fondation. Avec plus de 2,9 M€ par an en moyenne sur la période, ils présentent même un niveau supérieur à la moyenne annuelle des produits financiers (2,4 M€). Leur gestion par les services de la fondation apparaît maîtrisée, à l'instar de celle des dons et des conventions de mécénat.

Un suivi transparent des fonds issus de la générosité publique, mais une information financière à corriger et à compléter

Les déclarations préalables d'appel à générosité sont régulièrement déposées auprès des services de l'État.

Au plan formel, les comptes certifiés respectent les obligations en matière de suivi des fonds issus de la générosité publique. Ils appellent cependant des ajustements comptables de nature technique. Les annexes (comptes d'emploi des ressources et compte de résultat par origine et destination) doivent, notamment, mieux rendre compte de la contribution des produits du mécénat et des produits financiers aux ressources de la fondation et au financement de ses missions. Leur origine comme leur nature les assimile, en l'occurrence, à des produits de la générosité publique et ils doivent être classés ainsi, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. En sens inverse, la contrepartie comptable des apports consentis à l'école HEC sous forme de montée au capital social de celle-ci depuis 2019, est à tort considérée comme un produit du mécénat. Cette contrepartie comptable est en outre contestable dans son principe même, au-delà de son rattachement. Par ailleurs, toutes les contributions volontaires en nature doivent être valorisées, conformément à la réglementation.

De manière générale, la communication financière, quoique riche, pourrait être encore améliorée en détaillant davantage la stratégie de capitalisation de la fondation et en explicitant les règles internes d'allocation des dons.

La promotion effective de la diversité sociale et géographique des élèves et l'appui à l'excellence académique de l'école HEC

La principale utilisation des ressources de la générosité publique par la fondation est le financement des dispositifs d'aides financières accordées aux élèves. Elles recouvrent différentes formes de bourses à l'attention d'une variété de publics (lycéens, étudiants - français et étrangers - de la *grande école* HEC, élèves du cycle MBA, doctorants), qui représentent 55 % des emplois en missions sociales sur la période. À ce titre, la fondation contribue significativement à la diversité des profils au sein de l'école, en assurant le financement majoritaire des dispositifs de ce type mis en œuvre par l'EESC, qui concernent près du quart de ses élèves.

Le financement des activités d'enseignement et de recherche par la fondation, bien que moins structurant pour l'école au plan budgétaire, est également significatif, avec 22,6 M€ cumulés sur la période. Il intervient dans un contexte de tarissement des autres financements externes de l'EESC, en particulier des subventions de la CCI et de la taxe d'apprentissage, qui tend à reporter l'équilibre budgétaire de l'établissement sur les frais de scolarité, orientés à la hausse.

Le dernier axe stratégique de la campagne de collecte, la contribution à la modernisation des infrastructures de l'école, n'a mobilisé que des financements résiduels de la fondation sur la période. Mais ce volet immobilier constitue un enjeu financier crucial pour les membres de la communauté HEC, et notamment de la fondation, dans la perspective du futur programme de modernisation du campus en cours de définition à horizon de 2025.

Une stratégie de capitalisation volontariste qui conforte le rôle de la fondation HEC vis-à-vis de l'école

La montée rapide de la fondation au capital social de l'école, témoigne de l'importance des financements apportés par ce canal au cours de la période. Cette trajectoire a vocation à se poursuivre et à s'accompagner d'un rôle croissant de la fondation dans la gouvernance de l'établissement, aux côtés de la CCI qui restera actionnaire majoritaire.

La stratégie de capitalisation de l'organisme se traduit, par ailleurs, par une hausse de plus de 18 M€ de ses valeurs mobilières de placement et de sa trésorerie. En fin de période, la fondation disposait ainsi d'un portefeuille de plus de 80 M€. Celui-ci fait l'objet d'une gestion active, professionnelle, et étroitement pilotée par les instances, sur la base d'une stratégie lisible et d'une organisation interne éprouvée. La conjoncture défavorable de la période sous revue a néanmoins donné lieu à des performances financières en-deçà des objectifs.

En conclusion, la fondation HEC présente une gestion et une situation financière saines, met en œuvre une stratégie de collecte convaincante, et apporte une contribution significative à la diversité des profils des élèves et à l'excellence académique de l'école qu'elle a vocation à soutenir à travers les dispositifs de générosité publique qu'elle mobilise ; elle doit néanmoins progresser dans certains aspects de présentation comptable et d'information des donateurs.

Avis émis en application des articles L. 111-10 et R. 143-11 du code des juridictions financières

À l'issue de son contrôle, au regard des diligences qu'elle a effectuées et dans la limite des prérogatives que lui confèrent les articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes considère que les dépenses engagées par la fondation HEC au cours des exercices 2018 à 2022 sont conformes d'une part aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité et d'autre part aux objectifs de la fondation.

Toutefois, la Cour émet trois réserves :

- certaines contributions volontaires en nature ne sont pas valorisées dans les états financiers de la fondation (la mise à disposition de matériels et les frais supportés par la direction des entreprises et des partenariats de l'école) alors qu'elles concourent directement à l'activité de collecte de la fondation ;
- les produits financiers générés par les ressources issues de la générosité du public sont exclus, à tort, du périmètre des ressources liées à la générosité publique dans la présentation du compte d'emploi des ressources pour l'ensemble des exercices sous revue ; les produits du mécénat sont exclus, en contradiction avec le règlement n° 2018-06, de la colonne « dont générosité du public » du compte de résultat par origine et destination (CROD) des exercices 2020 à 2022 ;
- l'enregistrement injustifié d'un produit intitulé « don HEC », dans le cadre de la montée de la fondation au capital de l'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC) HEC, à la fois dans le compte de résultat et dans les ressources issues de la générosité publique du compte d'emploi des ressources, a conduit à délivrer aux donateurs et au public une information comptable et financière inexacte pour les exercices 2019 à 2022.

Récapitulatif des recommandations

La Cour formule les recommandations suivantes à l'attention de la fondation :

1. Inscrire pleinement les démarches de contrôle interne et de maîtrise des risques dans le cycle d'audit.
2. Valoriser dans les états financiers de la fondation toutes les contributions volontaires en nature (y compris la mise à disposition de matériels et les frais supportés par l'école) et assurer la transparence sur leur prise en compte, ou non, dans le calcul des ratios de frais de collecte et de fonctionnement.
3. Réviser dès 2024 les règles de construction des annexes comptables relatives au suivi des ressources issues de la générosité publique en matière d'imputation des produits du mécénat et des produits financiers.
4. Adopter une présentation cohérente, au bilan et au compte de résultat, du traitement de la montée de la fondation HEC au capital de l'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC) HEC.
5. Enrichir l'information relative à la stratégie de capitalisation de l'organisme et à ses performances sur tous les supports d'appel à don et notamment le site internet.

Introduction

Fondée à la fin du XIX^e siècle, HEC est la première grande école de commerce et de management à avoir adopté le statut d'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC) à la fin de l'année 2015, dans un environnement très concurrentiel et en profonde évolution. Le contrôle conduit par la Cour sur la fondation HEC, dont la création remonte à 1972, est le premier portant sur cet organisme. À travers la collecte et l'emploi de ressources issues de la générosité publique, sa vocation est de concourir à l'excellence de l'école et à son rayonnement, mais également de promouvoir la diversité sociale et géographique de ses élèves.

Après avoir situé la fondation dans son environnement institutionnel et en avoir présenté la gouvernance, l'organisation, le fonctionnement et la situation financière (I), le présent rapport examine la stratégie de collecte de ressources auprès des donateurs déployée par l'organisme (II) et le respect des obligations réglementaires qui s'y attachent en matière d'information financière (III). Enfin, il analyse les missions sociales financées dans ce cadre, essentiellement au profit de l'école, et la capitalisation dont une partie des produits collectés fait l'objet (IV).

Chapitre I

Présentation de la fondation HEC

Créée en 1972 à l'initiative d'anciens élèves, la fondation HEC a été reconnue d'utilité publique en 1973. Elle est organisée pour assurer la collecte de fonds et a vocation à accompagner le développement de l'établissement d'enseignement supérieur consulaire HEC (EESC HEC).

I - Des missions et une stratégie adossées à celles de l'école

La fondation HEC est étroitement liée à l'établissement d'enseignement supérieur consulaires HEC dont elle soutient la stratégie. Sur la base de la redistribution de ses produits au profit presque exclusif de l'école, elle a ainsi vocation à renforcer le modèle économique de celle-ci et à promouvoir la diversité de ses élèves, l'excellence de ses enseignements et de ses activités de recherche, ainsi que la qualité de ses infrastructures.

A - Un objet et des missions sociales au service du rayonnement de l'école

Les missions de la fondation sont imbriquées avec celles de l'école HEC. Aussi est-il nécessaire d'examiner les statuts et les missions de cette dernière avant d'appréhender ceux de la fondation destinée à y concourir.

1 - Des missions sociales qui visent à l'excellence de l'école et à la diversité sociale et géographique de ses étudiants

Autrefois directement rattachée à la chambre de commerce et d'industrie dont elle constituait un service, les statuts de l'école ont profondément été rénovés dans le cadre de la création des établissements d'enseignements supérieur consulaires (EESC) issus de la loi 2014-1545 du 20 décembre 2014 relative à la simplification de la vie des entreprises. Premier établissement à adopter ce nouveau statut, l'EESC HEC Paris a été officiellement créé par arrêté interministériel du 23 décembre 2015. Dans ce contexte, les statuts du nouvel établissement ont été établis conjointement par la CCI, la fondation HEC et l'association HEC *Alumni*, ces deux dernières étant *ab initio* co-actionnaires de l'EESC, initialement avec une action chacune.

Personne morale de droit privée régie par les dispositions législatives applicables aux sociétés anonymes, l'EESC HEC a pour objet, en France et à l'étranger, de gérer et de développer l'école d'enseignement supérieur HEC Paris, à travers une mission d'intérêt général qui recouvre plusieurs dimensions.

- La gestion, l'organisation et le développement des activités d'enseignement et de recherche aux fins de préparation à des formations diplômantes dans le domaine du management, de la gestion et du développement ;
- La délivrance des diplômes correspondants ;
- L'offre d'actions de formation et de développement professionnel au bénéfice de cadres et dirigeants d'entreprises ;
- L'offre de programmes de formation initiale et continue dans ses champs d'intervention (« *tous les domaines ayant un rapport avec le management, la gestion et le développement des entreprises et des organisations privées et publiques en France et à l'étranger* ») ;
- Le développement des programmes de recherche en relation avec les domaines de compétence de ses enseignants-chercheurs ;
- La réalisation de ces missions par voie de partenariats, association ou regroupements avec d'autres écoles ou institutions universitaires publiques ou privées ;
- À titre accessoire, la réalisation de toutes opérations mobilières ou immobilières, financières, civiles ou commerciales qui sont en rapport avec ses missions ou utiles ou nécessaires à leur accomplissement.

Le caractère non lucratif de l'établissement, qui constitue une caractéristique fondamentale de l'école, procède des dispositions combinées de la loi concernant les EESC et de l'article 12 de ses statuts.

Les statuts de la fondation HEC, dont la dernière version a été approuvée par arrêté du 8 février 2010, sont conformes à cet objet statutaire rénové de l'EESC, en mettant l'accent sur les enjeux de diversité et de rayonnement. Ainsi l'article 1^{er} assigne deux grandes missions à la fondation, en rappelant en préambule qu'elle a été « *fondée en 1972 par l'association des anciens élèves de l'école* » :

- Promouvoir l'émergence du pôle d'enseignement supérieur et de recherche français d'excellence parmi les meilleurs au monde développé au sein d'HEC Paris et contribuer à son maintien pour faire reconnaître une vision française et européenne des sciences et techniques de management des organisations publiques, privées, avec ou sans but lucratif.
- Faciliter l'accès à ce pôle d'excellence et à ses différents programmes aux meilleurs étudiants de toutes origines sociales ou géographiques, contribuant ainsi à la diversité des managers de talent mis à la disposition de ces organisations.

Le même article précise que, dans ce cadre, « *la fondation HEC soutient les étudiants qui se destinent aux programmes d'enseignement développés par [l'école] ainsi que les professeurs-chercheurs qui y enseignent, et plus généralement les programmes permettant le développement de cet établissement.* »

Depuis 2010, la fondation dispose également de la capacité d'abriter des fondations sous égide et, plus largement, a vocation à recevoir des versements pour le compte d'œuvres ou d'organismes relevant du régime fiscal du mécénat qui s'assignent un but analogue au sien.

En synthèse, l'objet social de la fondation apparaît donc comme un prolongement de celui de l'école, avec pour vocation de conforter l'excellence de l'offre proposée par celle-ci . Dans le même temps, il intègre deux dimensions originales concernant respectivement la promotion de la diversité sociale ou géographique des étudiants de l'école, et son rayonnement. En termes financiers, la promotion de la diversité constitue la mission principale de la fondation au cours de la période sous revue, avec la volonté assumée d'en faire une priorité pérenne.

2 - Des moyens d'action centrés sur le financement de projets

L'article 2 des statuts précise les moyens d'action dont dispose la fondation. En pratique, le principal réside dans la participation à des projets, leur financement et/ou leur suivi. La forme de ces projets est définie autour de quatre grandes familles de programmes :

- en matière de recherche ou d'échange internationaux, d'attribution de prix, et de création de chaires ;
- en matière d'aides aux étudiants (attribution de bourses, prêts et aides financières) ;
- en matière de réalisation de supports de communication et d'actions à caractère événementiel (colloques, conférences) ;
- en matière de développement d'infrastructures dans le cadre de programmes d'agrandissement, de modernisation, et d'acquisition d'installations, d'immeubles et de moyens techniques.

Ces rubriques correspondent, sous des libellés et des périmètres qui ont varié dans le temps, à celles employées par l'organisme dans sa communication financière et générale pour organiser sa collecte, et rendre compte de ses activités et de l'emploi de ses ressources.

Par ailleurs, au nombre des moyens dont dispose la fondation pour réaliser son objet, figurent la participation à des instances, structures et groupements nationaux ou internationaux en lien avec l'objet de la fondation HEC, ainsi que l'ouverture de comptes individualisés destinés à recevoir les versements des fondations sous égide ou des œuvres ou organismes s'assignant un but analogue au sien.

La capitalisation des ressources de l'organisme ne figure pas explicitement au nombre des moyens statutaires de la fondation, sans que ce constat ne paraisse emporter de difficulté juridique. Cette stratégie de capitalisation (qualifiée d'*endowment*² dans la documentation de l'organisme) peut en effet se rattacher à la formulation particulièrement large de l'objet social rappelée ci-dessous, dès lors qu'elle contribue incontestablement à la promotion d'un établissement d'enseignement supérieur consulaire d'excellence et au soutien aux élèves, aux enseignants chercheurs et, plus largement, aux différents programmes de l'école, en dotant la fondation d'un portefeuille d'actifs générateur de produits financiers. L'importance prise par la capitalisation dans la stratégie de l'organisme et dans son modèle économique, en ressources comme en emplois, constitue une orientation assumée par le conseil d'administration depuis plus de quinze ans. Dans ce contexte, même si cette mission sociale pourrait donner lieu à une actualisation des statuts afin de les faire coïncider avec cette stratégie, les tutelles n'ont pas jugé utile de formuler une demande en ce sens.

De la même façon, la montée progressive au capital social de l'école, qui constitue une évolution importante sur la période, ne figure pas formellement au nombre des missions sociales de la fondation. Ces enjeux ont fait l'objet d'un suivi attentif par les tutelles au cours de la période sous revue et sont examinés au quatrième chapitre.

² « Dotation » en anglais : terme qui renvoie au modèle des *endowment funds* du paysage universitaire anglo-saxon, qui permet aux universités de constituer un capital financier alimenté par des dons irrévocables et sans contrepartie, en disposant de la faculté de dépenser les revenus financiers des placements de ces actifs.

B - Des ressources collectées au profit presque exclusif d'actions portées par l'école

La vocation originelle de la fondation HEC est de collecter des produits auprès de bienfaiteurs (personnes physiques et morales) et de les réallouer à un bénéficiaire privilégié qu'est l'école HEC, en s'appuyant notamment sur le réseau des anciens diplômés, développé et animé par l'association HEC *Alumni*. Les activités de l'organisme s'exercent donc dans le cadre des missions sociales largement convergentes des membres de la « communauté HEC ».

Les allocations annuelles aux financements des projets de l'école, qui constituent le cœur de ses activités, recouvrent des aides aux étudiants (bourses, prêts à taux préférentiels), des activités de recherche, des frais pédagogiques et des investissements de modernisation du campus (pour des montants très marginaux sur la période). L'ensemble de ces projets, examinés au quatrième chapitre, sont mis en œuvre par l'école. Celle-ci est néanmoins partie-prenante de la gouvernance de l'école et de celle de l'association HEC *Alumni*. Dans ce contexte, les activités de la fondation s'articulent autour de trois axes.

Tout d'abord, la fondation assure une activité de collecte auprès de différentes catégories de bienfaiteurs : des personnes physiques, en particulier des grands donateurs, mais aussi des mécènes. La plus grande partie de ses services est affectée à cette activité, qui repose en partie sur des appels à la générosité de portée générale, mais surtout sur des actions plus ciblées, voire individualisées, selon des modalités examinées au deuxième chapitre.

D'autre part, la fondation assure une redistribution des fonds collectés au profit de l'école, dans le cadre d'une coordination de leurs processus budgétaires respectifs. Cette dotation annuelle a fortement augmenté sur la période, passant de 8 M€ en 2017 à plus de 12,3 M€ en 2022. Cette dynamique s'inscrit sur fond de rénovation des statuts de l'école qui se double d'une profonde évolution de son modèle économique, avec la disparition progressive de la dotation annuelle de la CCI, fondatrice de l'établissement en 1881, et historiquement son financeur majoritaire.

L'EESC HEC, une réforme statutaire de l'école doublée d'une évolution de ses financements.

Selon la CCI, la création de l'EESC visait à « renforcer l'autonomie et l'agilité de l'école, et la diversification de ses sources de financement ». Alors qu'elle était historiquement un service de la CCI, le statut d'EESC dote en effet l'école de sa propre personnalité morale, d'une autonomie stratégique et financière, et d'un capital matériel et immatériel conséquent : campus, marque HEC, revenus de ses programmes pédagogiques, contenus académiques et corps enseignant, activités de recherche.

Cette « filialisation », étendue par la suite aux différents établissements de formation rattachés à la CCI, répond ainsi à l'objectif de conforter la place d'HEC sur le marché, largement internationalisé et très concurrentiel, des grandes écoles de commerce, notamment en répondant mieux à certaines attentes des classements internationaux, en renforçant sa capacité d'emprunt, et en modernisant sa gouvernance. Le caractère d'intérêt général de l'école, et donc de non lucrativité, a également été réaffirmé à cette occasion.

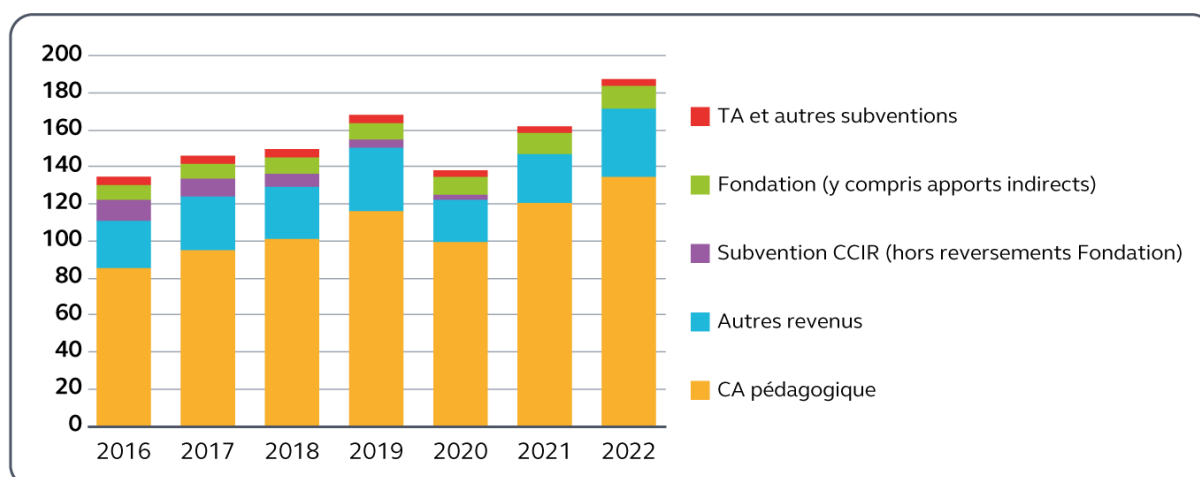
Le modèle économique de l'établissement est fondamentalement assis sur les frais de scolarité des différentes catégories d'étudiants en formation initiale et continue. Ainsi, le « chiffre d'affaires pédagogique » représente plus des deux tiers des produits d'exploitation de l'établissement. Son importance relative au sein du budget global est en hausse de cinq points au cours de la période (72 % en 2022), pour atteindre 135 M€.

Ce socle de ressources est complété par divers produits d'exploitation et par des financements externes, dont la structure des principaux postes a elle-même évolué.

- La subvention historique de la CCI a progressivement diminué pour disparaître totalement à compter de 2021, alors qu'elle représentait encore 7,2 M€ en 2018 et dépassait encore 10 M€ en 2016 et 2017.
- Les produits de la taxe d'apprentissage (TA) ont été divisés par deux sur la période (de 3,4 M€ en 2018 à 1,5 M€ en 2022), sans que cette baisse ne soit compensée par la hausse des autres subventions (qui passent de 1,4 M€ en 2018 à 2,3 M€ en 2022).
- Le financement annuel des projets de l'école par la fondation a connu une hausse de 45 % entre 2018 et 2022, pour atteindre 11,8 M€ sur ce dernier exercice. Son poids relatif, qui a légèrement augmenté, reste néanmoins modeste dans l'économie budgétaire global de l'EESC : il est ainsi passé de 5,5 à 6,6 % du budget de l'établissement entre 2018 et 2022.
- Les autres revenus, issus notamment des résidences étudiantes et de l'offre de restauration proposée sur le campus, ont plus que doublé. Ils dépassent 20 M€ en 2022. S'y ajoutent 22,6 M€ de « refacturations et autres revenus », en hausse de 40 % sur la période.

Entre 2018 et 2022, les apports de la fondation aux fonds propres de l'école ont pris plusieurs formes successives, examinées en détail au quatrième chapitre : subventions directes, achat d'actions de l'EESC et reversement par la CCI des plus-values de cession afférentes à ces montées au capital, souscription concomitante de la CCI à de nouvelles actions. Les concours financiers de la fondation portés dans le graphique suivant agrègent l'ensemble de ces apports aux fonds propres de l'EESC, dont ils constituent désormais la principale source de financement externe.

Graphique n° 1 : structure du budget de l'EESC HEC (2016-2022) en M€



Source : Cour des comptes d'après données de l'EESC HEC et de la CCI Paris-Île-de-France

En marge de cette activité principale de collecte et de financement des projets de l'EESC, la fondation apporte un concours annuel de 250 000 euros à l'association HEC Alumni. À l'origine de la création de la fondation, en 1972, celle-ci met en œuvre différentes actions en appui des missions de la fondation : tenue et mise à disposition d'un fichier des anciens diplômés, développement et animation du réseau des Alumni, organisation d'un gala annuel, publication et diffusion d'une revue trimestrielle, notamment.

La fondation consacre également une fraction de ses ressources à des actions portées directement, sans transiter par le budget de l'école, mais pour des objectifs convergents. Celles-ci concernent les domaines de la diversité (bourses à l'attention de lycéens et étudiants en

classes préparatoires en amont de leur éventuelle admission à HEC, mécénat en faveur de l'association *Article 1* qui promeut l'accompagnement de lycéens et étudiants sur critères sociaux) et de la recherche (prix de la fondation HEC).

Enfin, la fondation assure une activité d'administration interne qui mobilise plus particulièrement ses personnels de direction, et qui porte à la fois sur sa gouvernance (conseil d'administration, bureau, comités spécialisés, fondations abritées), la participation aux instances de la communauté HEC, sa gestion budgétaire et financière (y compris la gestion en régie de ses actifs financier, dévolue à son comité d'investissement), sa communication externe, et différentes activités de représentation et à caractère événementiel, lesquelles recourent ses activités de collecte et de développement de partenariats.

C - Une stratégie adossée aux priorités de l'école et centrée sur la collecte

Non formalisée dans un document libellé comme tel, la stratégie de la fondation HEC se dégage de la lecture combinée de son programme de campagne de collecte et du projet stratégique de l'école HEC.

Le projet stratégique de l'EESC HEC

Au terme d'une démarche de concertation dont le déroulement a été affecté par la crise sanitaire, le projet stratégique d'HEC a fait l'objet d'une actualisation en 2021 afin de réaffirmer « *sa vision, sa mission et ses valeurs* ». Cette révision coïncide donc avec le lancement, intervenu deux ans plus tôt, de la campagne de collecte 2019 - 2024 de la fondation HEC (cf. infra), qui y fait directement référence, les deux démarches étant fortement articulées.

La vision de l'école, exposée sur son site internet, repose sur l'ambition d'« *avoir un impact sur le business et sur la société grâce à la recherche, à l'enseignement et aux actions qu'elle mène, et contribuer ainsi à un monde plus inclusif, plus durable et plus prospère* ».

Cette vision se concrétise « *autour de trois champs d'action qui sont aussi les piliers de son excellence* » et formulés dans le triptyque « *We think, we teach, we act* » : *la recherche, l'enseignement, et l'action pour révéler tous les talents* ». Ce dernier axe recouvre en particulier des objectifs « *de promotion de la diversité, d'accompagnement de la transition écologique ou encore de création d'entreprises ou d'initiatives à impact (...) au service du bien commun* ».

Enfin, ce projet réaffirme les valeurs cardinales de l'école que sont « *la curiosité, l'excellence, la diversité, la responsabilité, et l'esprit entrepreneurial* ».

Le plan de campagne *Impact Tomorrow* de la fondation, qui couvre la période 2019-2024, se réfère explicitement à la stratégie de l'école : « *Pour cette nouvelle campagne, la Fondation HEC devenue un partenaire stratégique d'HEC, s'engage à soutenir les axes de développement prioritaires de l'École pour avoir un impact sur la production de connaissances, l'inclusion de tous les talents, la société, le campus* » en invitant les bienfaiteurs à « *prendre part à une campagne sans précédent pour atteindre l'objectif de 200 millions d'euros nécessaires à la concrétisation de nos ambitions.* » Ce plan est examiné au deuxième chapitre pour les enjeux relatifs à la collecte.

Il assigne une double mission à la fondation HEC : « *être en capacité de soutenir les axes stratégiques de développement d'HEC, et constituer un "endowment", c'est-à-dire un capital financier pérenne permettant d'accompagner les grands projets de l'École dans la durée.* » Le premier objectif découle directement des statuts de la fondation tandis que le second constitue

un objectif stratégique non statutaire, formulé dès 2008 dans le cadre de la précédente campagne de levée de fonds. Il a pris une importance nouvelle dans le contexte de réforme statutaire de l'école impliquant une évolution de ses sources de financements.

En effet, comme le mentionne le plan de campagne, « *En un peu plus de trente ans, l'École, dont le modèle était majoritairement subventionné par la sphère publique (50 % de son budget de fonctionnement en 1986), doit désormais totalement s'autofinancer et doit pouvoir investir au service de sa stratégie de développement et des étudiants* ». La stratégie de la fondation, centrée sur la levée de fonds, vise donc explicitement à rénover le modèle économique de l'établissement en assumant une inspiration anglo - saxonne de « *renforcement des fonds propres de l'école* ». Ainsi, la fondation HEC estime que « *pour mettre en œuvre son plan de développement stratégique, l'École doit, entre 2019 et 2024, passer d'un endowment de 54 millions d'euros à plus de 100 millions d'euros* ». Ce volet est examiné en détail au quatrième chapitre.

L'objectif général du plan est d'atteindre un montant cumulé de collecte de 200 M€ d'ici 2024, dont l'emploi prévisionnel est ventilé selon quatre axes (l'impact sur la production de connaissances, l'impact sur l'inclusion de tous les talents, l'impact sur la société et la modernisation du campus) examinés au deuxième chapitre.

Sans qu'il y ait de stricte coïncidence entre les axes stratégiques de l'école et ceux de la campagne de levée de fonds de la fondation, ceux-ci apparaissent cohérents, avec des objectifs fortement articulés et portés solidairement. Cette absence d'identité stricte et le caractère très général des grands objectifs et de leur formulation traduisent le caractère délibérément souple de ces références stratégiques, qui se reflète dans leur mise en œuvre et leur suivi par les instances au cours de la période sous revue.

II - Une gouvernance croisée et une organisation interne largement consacrée à la collecte

L'action de la fondation HEC s'inscrit dans un environnement caractérisé par des liens étroits avec l'école HEC, l'association HEC *Alumni* et la CCI Paris Ile-de-France. Conformément à son modèle redistributif, ses services sont largement consacrés à des activités de collecte, notamment auprès des grands donateurs et des entreprises mécènes qui lui apportent la majorité de ses ressources. La maîtrise des risques et l'amélioration des procédures reposent essentiellement sur des contrôles internes, qui gagneraient à être renforcés.

A - Une gouvernance active, qui s'inscrit dans les relations croisées de la « communauté HEC »

1 - Des liens institutionnels particulièrement denses

La gouvernance de l'organisme, classique dans sa structure, doit être appréhendée à l'échelle de la « communauté HEC ». Cette expression, fréquemment utilisée dans la documentation interne de la fondation, renvoie à l'articulation historique et originale de l'école HEC, de l'association des anciens élèves HEC *Alumni* et de la fondation HEC. À ce triptyque s'ajoute la CCI Paris Ile-de-France, fondatrice de l'école et actionnaire majoritaire de l'EESC. Des liens de différentes natures - statutaires, capitalistiques, financiers, opérationnels et, *de facto*, personnels - assurent une relation particulièrement étroite entre les composantes de cet écosystème institutionnel (annexe 4).

Cette « communauté » prend d'abord la forme de participations croisées d'administrateurs aux instances de gouvernance des partenaires (conseils d'administration et comités spécialisés), prévues par leurs statuts et règlements intérieurs respectifs.

De fait, la totalité des administrateurs du collège des membres fondateurs de la fondation HEC³ siège à la fois au conseil d'administration de la fondation et à celui de l'école, notamment les présidents de la fondation et de l'association, le directeur général de l'EESC, et un représentant de la CCI (en l'occurrence son président), la fondation y disposant elle-même de deux sièges. La déléguée générale de la fondation et la directrice générale de l'association siègent, par ailleurs, au comité de direction de l'école, chargé de la direction opérationnelle de l'établissement. Enfin, la fondation et l'école sont, à leur tour, impliquées dans la gouvernance de l'association HEC *Alumni* : le directeur général de l'EESC et le président de la fondation sont présents au comité de l'association et à son bureau.

Des participations croisées sont également relevées au sein des comités spécialisés des différentes entités. Ainsi, le président de la fondation préside le *comité stratégique et des partenaires* au sein du conseil d'administration de l'école. Le second administrateur de la fondation qui siège au conseil d'administration de l'école est membre de son *comité d'audit et d'analyse des risques*. Le président de l'association HEC *Alumni* siège dans l'ensemble des comités spécialisés de l'école, et l'un de ses représentants au conseil d'administration de la fondation préside par ailleurs le *comité de gouvernance* de l'EESC. À l'inverse, des représentants de l'EESC participent au bureau de la fondation et à son *comité de recherche*, le directeur général de l'école étant également membre du *comité de campagne*.

Parallèlement à cette gouvernance croisée particulièrement dense, des outils contractuels établissent des liens de différentes natures entre partenaires, et renforcent l'imbrication de leurs intérêts et de leurs logiques d'intervention :

- La convention générale de partenariat entre l'école et la fondation, qui précise les conditions de réalisation par l'école des missions que lui confie la fondation dans le cadre de son processus budgétaire annuel (cf. *infra*, chapitre III) ;
- Le contrat de mise à disposition à titre gratuit de bureaux et de matériels de l'école au profit de la fondation HEC, hébergée sur le campus ;
- Le protocole d'accord entre l'association HEC *Alumni* et la fondation qui définit les principes de collaboration et de coordination entre les deux entités au service de l'école, et prévoit les conditions de mise en commun de certains moyens. À ce titre, il fixe notamment les conditions de mise à disposition du fichier des anciens diplômés de l'école, géré par l'association, au profit de la fondation, et prévoit un concours annuel de 250 000 euros de la fondation au profit de l'association, en confirmant que la fondation HEC « *soutient l'animation et le développement du réseau HEC en France et à l'international* » ;
- Enfin, depuis 2021, et au terme d'un important processus de concertation, un pacte d'actionnaires lie la CCI, la fondation et HEC *Alumni*, en prévoyant notamment les modalités de financement de l'école et les relations entre les trois actionnaires. La forte proximité entre la fondation, l'association des anciens élèves et l'école, a favorisé un alignement des stratégies sur la période, y compris sur le sujet sensible de l'ouverture du capital de l'EESC dans des conditions strictement encadrées afin de préserver son caractère non lucratif.

³ À savoir le directeur général de l'EESC, un représentant de la CCI, le président de l'association des anciens élèves et deux autres membres de l'association désignés par lui (sur les quinze membres que compte le conseil).

Une présentation schématique de ces différentes relations qui caractérisent la « communauté HEC » figure en annexe 3.

La gouvernance croisée prévue par les statuts des partenaires se double de liens juridiques, opérationnels, capitalistiques et financiers étroits qui induisent une forte solidarité des parties. En dépit de cette imbrication, la répartition des missions et des logiques respectives des partenaires n'en apparaît pas moins clairement établie, et l'indépendance de la fondation à l'égard de ses partenaires est effectivement respectée. Pourvue d'instances décisionnelles au sein desquelles les représentants de l'école et de la CCI sont minoritaires, elle définit notamment ses propres orientations stratégiques, et sélectionne de manière pleinement autonome les projets qu'elle finance. Cette indépendance s'exerce dans un cadre fortement articulé avec l'école, ce qui est cohérent avec ses missions statutaires. De manière synthétique, les fonctions au sein de ce paysage institutionnel sont distribuées autour des missions suivantes.

Tableau n° 1 : répartition des principales missions des acteurs

| | Missions principales |
|------------------------|---|
| EESC HEC | Définition et mise en œuvre du projet de l'établissement d'enseignement supérieur consulaire, dont la vocation est d'assurer une mission d'intérêt général d'enseignement et de recherche dans les sciences du management et de la gestion, à travers une gamme complète de formations : grande école, masters spécialisés, MBA, <i>executive et trium executive MBA</i> , doctorats. |
| CCI | Actionnaire majoritaire de l'EESC et, à ce titre, rôle prépondérant au sein du conseil d'administration de l'école qui détermine les orientations de l'activité de l'établissement et veille à leur mise en œuvre. Le conseil nomme notamment le directeur général de l'école et élit un président parmi ses membres, qui organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires. |
| Fondation HEC | Contribution au financement des programmes permettant le développement de l'EESC, à l'accompagnement des étudiants qui s'y destinent ou qui les fréquentent, et au soutien des professeurs-chercheurs qui y enseignent. Collecte des ressources afférentes (campagne de collecte) et gestion de la capitalisation visant à générer des produits financiers pérennes (« endowment ») au soutien de ces missions. |
| Association HEC Alumni | Développement et animation du réseau des diplômés de l'école. Soutien au rayonnement de l'établissement en France et à l'international. |

Source : Cour des comptes

Enfin, les rapports spéciaux du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées rendent fidèlement compte des différentes conventions précitées et de la participation croisée des administrateurs de la fondation HEC aux instances des partenaires.

2 - Une gouvernance active

La gouvernance interne de la fondation repose sur un conseil d'administration de quinze membres, structuré en trois collèges : trois membres de droit, représentant les tutelles, cinq membres fondateurs (le président de l'association des anciens élèves et deux membres désignés par lui, un représentant de la CCI et le directeur général de l'EESC) et sept personnalités qualifiées cooptées par les autres membres, dont au moins trois anciens élèves.

Du conseil, qui élit le président, émane un bureau de cinq membres dont le mandat est de quatre ans et renouvelable deux fois, à l'instar de celui des administrateurs du collège des personnalités qualifiées. Ces fonctions sont gratuites. Après avis du conseil, le président nomme le délégué général : chargé de diriger les services de la fondation et d'en assurer le fonctionnement, il assiste de plein droit aux réunions du conseil d'administration et du bureau avec voix consultative.

Les statuts prévoient la possibilité pour le conseil de créer des comités spécialisés (art.10) : le règlement intérieur en prévoit effectivement quatre, respectivement chargés de la collecte de fonds (*comité de campagne*), de la gestion des actifs financiers de l'organisme (*comité d'investissement*), du suivi des activités de recherche (*comité de la recherche*) et du suivi des innovations pédagogiques, des bourses et du rayonnement international (*comité pédagogique et de la diversité*). Ce dernier a été mis en sommeil antérieurement à la période sous revue, sans qu'il ne soit jugé opportun de le réactiver depuis. L'activité des trois autres comités, très actifs, est examinée plus avant dans le rapport à travers les enjeux de collecte, de gestion d'actifs et de sélection et suivi des projets de recherche financés par la fondation.

Depuis 2010 et la dernière révision de ses statuts, la fondation HEC abrite également des fondations sous égide, au nombre de sept en 2022, et reçoit des fonds consacrés à des objets analogues aux siens et bénéficiant, à ce titre, des mêmes avantages fiscaux. Leur création est respectivement ratifiée et agréée par le conseil d'administration de la fondation HEC qui en assure également le suivi, notamment à travers la participation de ses administrateurs délégués aux comités de gestion des fondations abritées.

La fréquence des réunions, le respect systématique des quorums et l'assiduité des membres, la richesse des échanges entre administrateurs, qui disposent d'expériences professionnelles utiles à l'exercice de leur mandat et le suivi des enjeux au fil des exercices, retracés de manière rigoureuse dans les procès-verbaux, attestent de la vitalité de la gouvernance de la fondation.

Celle-ci bénéficie, en outre, d'une bonne articulation de ses instances avec les services administratifs de l'organisme, sous la responsabilité de la déléguée générale, qui contribuent activement à la préparation des échéances, à l'éclairage des administrateurs lors des discussions et à la mise en œuvre des orientations.

Le niveau d'implication des tutelles au cours de la période peut également être souligné, avec une représentation systématique et active de deux voire trois représentants des ministères lors des réunions du conseil d'administration.

Les responsabilités respectives du président et de la déléguée générale, comme celles du conseil d'administration, du bureau et des comités spécialisés, apparaissent clairement définies. Leurs conditions d'exercice, au regard notamment des délégations prévues par les textes statutaires et de leur suivi, n'appellent pas d'observation critique, étant relevé que les travaux du bureau, des comités spécialisés et des fondations sous égide font l'objet d'un suivi régulier par le conseil.

Cette gouvernance active, qui s'inscrit dans les relations croisées de la « communauté HEC », soulève néanmoins pour le ministère de l'intérieur des points de vigilance. Le fait, d'une part, que l'emploi par la fondation des ressources issues de la générosité recouvre le financement d'actions mises en œuvre par l'école (11,8 M€ en 2022) et, dans une bien moindre mesure, le financement de ses propres actions (0,5 M€), justifierait selon lui que la fondation finance davantage d'actions portées par elle-même. Dans la mesure où l'action de l'organisme est conforme à ses statuts régulièrement approuvés, la Cour ne se prononce pas sur ce point. D'autre part, selon le ministère de l'intérieur, il apparaîtrait nécessaire de clarifier les principes de fonctionnement des différentes entités qui composent la « communauté HEC » de manière à permettre une ouverture du conseil d'administration de la fondation à des personnalités extérieures à celle-ci.

Sans y être juridiquement contrainte, la fondation HEC pourrait en effet trouver avantage à considérer un élargissement de la composition de son conseil d'administration, dans un contexte d'attente croissante de la société au regard de l'ouverture de telles instances.

B - Des services largement consacrés à la relation aux grands donateurs et aux mécènes

Hébergée sur le campus de l'école HEC, à Jouy-en-Josas (Yvelines), la fondation HEC constitue une structure légère d'une quinzaine de salariés. L'effectif est stable sur la période sous revue, marquée par le recrutement d'une nouvelle déléguée générale en 2018, concomitamment au changement de président de la fondation. Celle-ci disposait déjà d'une bonne connaissance de l'organisme pour y avoir antérieurement exercé des fonctions d'encadrement. À l'exception de la directrice chargée des grands donateurs, renouvelée entre 2018 et 2019, les autres personnels de direction sont restés en fonction sur l'ensemble de la période, assurant une grande stabilité des fonctions d'encadrement. Celles-ci représentent une part conséquente de l'effectif, ce qui apparaît cohérent avec la nature de ses missions, et trouve logiquement une traduction dans la politique salariale.

L'organisation des services de la fondation est fortement orientée vers ses deux principales sources de collecte. D'une part les grands donateurs, personnes physiques, en France mais aussi à l'international. D'autre part les mécènes, composés d'entreprises et assimilées (fondations d'entreprises).

Pour développer et entretenir la relation avec ces derniers, la fondation HEC s'appuie sur la *direction des partenariats aux entreprises et des fonds publics*⁴ de l'école HEC, dans le cadre d'une relation prévue par la convention générale de partenariat du 1^{er} février 2018, qui confie à cette dernière la responsabilité de *la prospection et de la fidélisation des entreprises mécènes*. La fondation reste chargée de *l'élaboration des conventions de mécénat, des appels de fonds et de leur recouvrement* (art. 4.2.4). Cette organisation peut trouver une justification dans l'intérêt, évident pour l'école, de disposer d'une direction spécifiquement chargée de la relation aux entreprises qui constituent des partenaires majeurs de son projet d'établissement, avec des enjeux aux plans des partenariats pédagogiques et de la recherche. Cette même direction assume, par ailleurs, de missions distinctes de celles exercées au profit de la fondation, notamment en matière de démarches auprès des entreprises au titre de la collecte de la taxe d'apprentissage.

Le directeur des affaires administratives et financières concentre les fonctions budgétaires, comptables et de suivi financier, mais également de gestion des ressources humaines de la fondation. Il exerce ses missions en étroite relation avec la déléguée générale, qu'il assiste pour toutes les fonctions d'administration générale de l'organisme.

La direction de la communication et du marketing assure le suivi des appels à générosité à destination des donateurs individuels dans le cadre d'opérations de collecte moins individualisées que celles à destination des grands donateurs, la préparation de certaines actions événementielles, et les rapports d'activité de la fondation (dont l'information financière).

Enfin, trois collaborateurs sont chargés respectivement de la gestion des legs et libéralités, de la base de données *Eudonet* utilisée par la fondation dans le cadre de sa relation avec ses bienfaiteurs, et de la fidélisation et des relations donateurs.

⁴ Intitulée « Direction des carrières et des partenariats aux entreprises », jusqu'en 2021.

En synthèse, en dehors des fonctions de direction générale, l'intégralité des services de l'organisme sont spécialisés dans la collecte de fonds et aux activités afférentes de gestion administrative et financière, de communication externe et, surtout, de prospection et de fidélisation des bienfaiteurs.

C - Des contrôles internes et externes mais une maîtrise des risques à consolider

L'activité de la fondation donne lieu à un suivi régulier par les instances de gouvernance, la direction opérationnelle étant assurée par une déléguée générale qui « *dirige les services de la fondation et en assure le fonctionnement, [en disposant] des pouvoirs nécessaires* ». S'agissant du contrôle des fondations sous égide, le conseil reçoit et examine effectivement chaque année les comptes et les rapports moraux et financiers de chacune des fondations abritées, dont le suivi est délégué à des administrateurs dont les mandats sont régulièrement renouvelés par le conseil d'administration.

La responsabilité des contrôles internes de la fondation n'est pas assignée à une personne en particulier et repose, en pratique, sur les cadres de direction. Ce constat n'appelle pas de critique au regard du modèle de l'organisme et de son format réduit. D'autant que la gouvernance active, la forte implication personnelle des administrateurs, en particulier des membres du bureau, et la grande stabilité de l'encadrement assurent une bonne appropriation des enjeux et des procédures internes. Ces dernières apparaissent bien documentées, en ce qui concerne notamment la gestion de la base de données *Eudonet*, des données personnelles afférentes, et des legs et libéralités.

L'organisme n'a pas souhaité adhérer à un dispositif de certification, au regard des charges administratives et financières induites. Pour autant, la fondation s'inscrit dans une démarche d'amélioration. Ainsi, dans le cadre de la certification annuelle de ses comptes, le mandat de son commissaire aux comptes inclut des revues de processus et des tests de cheminement. Au cours de la période, ceux-ci ont porté, par exemple, sur les conditions d'exécution des décisions du comité d'investissement, les procédures d'enregistrement et d'encaissement des dons, ou encore l'édition des reçus fiscaux afférents. Ce suivi fait l'objet de points annuels avec la direction générale et le trésorier, qui constituent des temps importants de diagnostic et d'échanges sur les procédures budgétaires, comptables mais également administratives et opérationnelles.

En absence de fonction spécifique au contrôle interne au sein de la fondation, ce suivi gagnerait à s'inscrire dans le cadre d'un programme d'audit complet et récurrent, afin de couvrir dans la durée l'ensemble des processus constitutifs de zones de risques potentielles.

Par ailleurs, la fondation n'a pas désigné de délégué à la protection des données (DPO) auprès de la CNIL alors qu'elle héberge et exploite plusieurs bases de données, notamment celle relative à ses bienfaiteurs (donateurs et testateurs) qui comprend environ 15 000 fichiers individuels. L'association *HEC Alumni*, qui met son fichier des anciens élèves à la disposition de la fondation dans le cadre de la convention de partenariat qui lie les deux entités, ne dispose pas non plus de DPO. Il est rappelé que la réglementation prévoit cette désignation dès lors que les activités de base de l'organisme consistent en des opérations de traitement qui exigent un suivi régulier et systématique à grande échelle des personnes concernées.

Malgré cette absence de désignation formelle, la gestion de la base de données des donateurs apparaît globalement rigoureuse. Elle repose notamment sur une documentation interne détaillée, des droits d'accès individuels, des gestionnaires expérimentées, et un respect de l'information des personnes concernées et de leurs droits en matière de traitement de leurs données personnelles (information, modification, retrait, etc.).

Le registre de traitement des données produit par la fondation, qui n'apparaît encore qu'au stade de « projet », devrait être formellement validé par les instances, en portant attention à sa conformité aux principes de limitation des durées de conservation et de proportionnalité aux finalités de traitement de ces données. Pour celles relatives aux donateurs et testateurs, la documentation interne de la fondation prévoit en effet la « *conservation pour la durée nécessaire à la gestion de la relation donateur/testateur ou, pour les prospects, à la réalisation de l'objectif poursuivi* [et la] *Suppression des données personnelles à la demande expresse du donateur/testateur ou du prospect de son vivant.* » Cette politique de conservation avant archivage, qui court jusqu'au décès des prospects et donateurs/testateurs, vise à doter la fondation d'une donnée exhaustive concernant l'ensemble des contributions des diplômés au cours de leur vie. Compte tenu de sa durée, l'organisme devrait cependant recueillir leur accord formel sur ces durées de conservation.

Postérieurement à la période sous revue, la fondation a engagé un chantier de cartographie des risques, en bénéficiant de l'accompagnement *pro bono* d'un cabinet de conseil et en s'inspirant de la démarche analogue conduite par l'école en 2022. Ce chantier, qui apparaît particulièrement utile pour conforter la maîtrise des risques, doit aboutir en 2024.

Enfin, une charte de déontologie a été adoptée par le conseil d'administration postérieurement à la période sous revue (2023), là aussi sur la base d'un accompagnement *pro bono* par un cabinet de conseil. Ce document couvre les activités de prospection, de traitement des dons et libéralités par les services de la fondation, de leur gestion financière et de leur emploi. La charte affirme également des valeurs de probité, de transparence ou encore de strict respect de la volonté des bienfaiteurs, et comprend une disposition d'ordre général sur la prévention des conflits d'intérêt. En matière de gestion d'actifs financiers, celle-ci est complétée par certaines dispositions de la politique d'investissement arrêtée par le conseil d'administration, et plus spécifiquement applicable aux membres du comité d'investissement, dont l'activité est examinée au quatrième chapitre du présent rapport.

Les administrateurs et l'ensemble des membres des comités thématiques ont été invités à confirmer leur adhésion à cette charte. Un petit nombre de membres du comité recherche n'a pas formalisé de réponse, malgré des relances. La mise en œuvre de ces dispositions gagnerait donc à assurer une adhésion formelle de chacun des membres de la fondation - administrateurs, salariés et bénévoles - au moment de leur prise de fonction, par exemple sous forme de signature d'une lettre d'engagement. Le respect de ces règles déontologiques doit également être couvert par les procédures de contrôle interne de la fondation.

III - Une situation financière saine et dynamique

Étroitement pilotée par les instances, la situation financière de la fondation apparaît favorable avec un bilan en forte hausse et un compte de résultat fortement excédentaire.

A - Un pilotage budgétaire et comptable coordonné et régulier

Les fonctions budgétaires et comptables reposent largement sur le directeur administratif et financier, recruté en 2015, qui exerce ses missions en étroite relation avec la déléguée générale et le trésorier de la fondation. Outre la gestion comptable et administrative, qui inclut le suivi des salaires et des ressources humaines, celui-ci assure notamment la préparation des

points d'information au conseil d'administration. Au titre de la présentation des comptes, il s'appuie sur des échanges réguliers avec le commissaire aux comptes, ce qui ressort particulièrement de la mise en œuvre de la nouvelle réglementation comptable à partir de 2020.

La déléguée générale et le trésorier, lui-même ancien commissaire aux comptes, s'impliquent sur ces sujets, et les instances de gouvernance de la fondation assurent un suivi étroit de ces enjeux, matérialisé par la fréquence des points budgétaires portés à l'ordre du jour du conseil, avec une attention portée à la maîtrise des frais de fonctionnement.

Le processus budgétaire est classique avec une approbation des comptes de l'année écoulée qui intervient lors du premier conseil d'administration de l'année (mars - avril), sur la base du rapport financier du trésorier. Celui-ci inclut une analyse des écarts aux prévisions et des éventuelles observations du commissaire aux comptes. L'affectation du résultat de l'exercice fait l'objet de décisions idoines. Le budget prévisionnel est adopté lors du dernier conseil d'administration de l'année (novembre - décembre), précédé d'un état actualisé des prévisions de clôture de l'exercice en cours. Ces différents points sont préalablement examinés par le bureau, conformément à ses attributions.

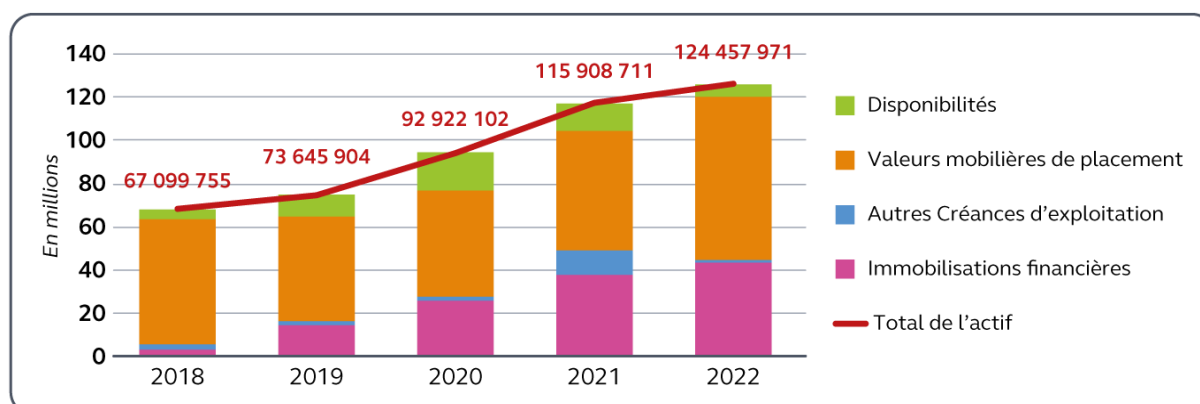
De manière générale, la présentation des comptes aux administrateurs traduit un réel souci de pédagogie et une explication détaillée des enjeux financiers. Ce processus dote la fondation d'un suivi transparent et régulier des enjeux budgétaires, et garantit leur appropriation par les instances.

La principale spécificité réside dans la coordination des processus budgétaires de la fondation et de l'école, qui prend la forme de réunions préparatoires associant leurs directions et services financiers respectifs, et la présentation au conseil de la fondation, par le directeur de l'école et la déléguée générale de la fondation, d'un projet annuel d'actions à financer par celle-ci.

Cette construction budgétaire repose sur les montants de collecte que les équipes de la fondation estiment raisonnablement pouvoir lever auprès des bienfaiteurs pour l'exercice à venir, étayés par des projections détaillées par segments de collecte. Elle intègre éventuellement un montant additionnel de dépenses pour financer certaines actions prioritaires de l'école ou, pour une partie résiduelle, des projets restant à définir en cours d'exercice en fonction des levées de fonds effectives. D'autre part, elle comprend systématiquement une cible de résultat net qui correspond à l'objectif annuel de capitalisation dans le cadre de l'*endowment*. Enfin, à compter de 2019, elle intègre l'objectif de montée au capital de l'école, formellement porté au pacte d'actionnaires du 25 novembre 2021.

B - Un bilan en forte hausse, tiré par la croissance des actifs financiers

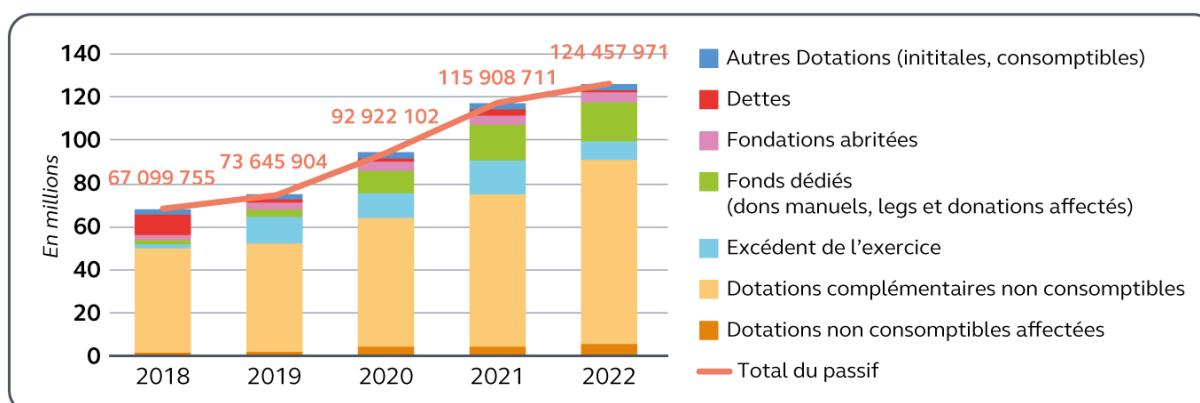
Le bilan de la fondation présente un profil très dynamique entre 2018 et 2022, en hausse de 85 % (et même de 103 % sur la période 2017 - 2022), pour s'établir à 124,5 M€ en 2022 (annexe 1). L'actif immobilisé est presque exclusivement composé d'immobilisations financières, en forte croissance : la valeur des actions de l'EESC portées au bilan de la fondation passe ainsi de 2,5 M€ à 42,5 M€ sur la période. L'actif circulant s'établit à près de 82 M€ en 2022, en hausse de 27 %, essentiellement composé de valeurs mobilières de placement qui représentaient 74,8 M€ en 2022 (+30 % sur la période).

Graphique n° 2 : structure de l'actif de la fondation HEC (2018-2022), en €

Source : Cour des comptes d'après les comptes certifiés de la fondation HEC

Au passif, les diverses dotations enregistrent une hausse de 78 % pour dépasser 92 M€ en 2022. Dans le détail, outre les dotations initiales (152 449 €) et complémentaires consommables (2 590 378 €), qui ne varient pas, cette ligne du bilan est tirée par la croissance des dotations complémentaires non consommables, qui traduisent la politique de capitalisation (*endowment*) de l'organisme : elles passent de 47,7 M€ à plus de 84 M€ au cours de la période (+76 %).

Les fonds reportés et dédiés quintuplent presque sur la période, passant de 4,5 M€ à près de 22,2 M€, avec deux composantes distinctes. D'une part, la contribution des fondations abritées au bilan de l'organisme, pour 4,3 M€ en 2022. D'autre part, et surtout, les autres catégories de fonds spécifiques, qui passent de 2 M€ à près de 18 M€, et recouvrent trois grands types d'affectations représentatives des activités de la fondation : les fonds destinés aux bourses sur critères sociaux, ceux affectés à des projets pédagogiques (financés uniquement par des dons de particuliers) et enfin ceux affectés aux autres chaires et centres de recherche (financés par des dons privés d'entreprises et de particuliers).

Graphique n° 3 : structure du passif de la fondation HEC (2018-2022), en €

Source : Cour des comptes d'après les comptes certifiés de la fondation HEC

Le cumul des excédents dégagés par la fondation sur la période dépasse 49 M€, soit une moyenne annuelle de plus de 9,8 M€.

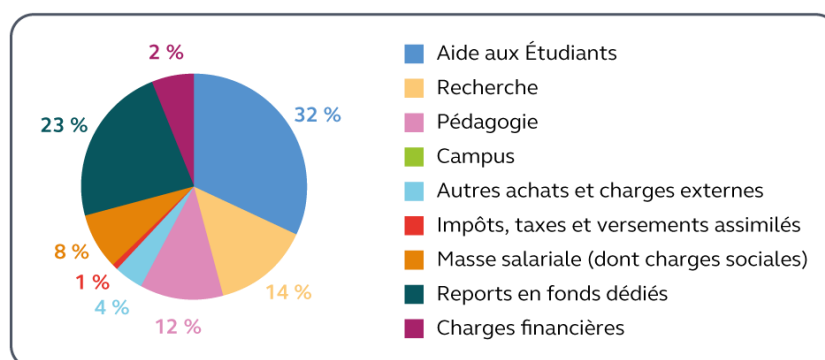
Le niveau d'endettement de l'organisme, inférieur à 1,2 M€ en 2022, est très contenu. Il se compose de dettes fiscales et sociales, et d'autres dettes d'exploitation courante (dettes à l'égard de divers fournisseurs, charges à payer au titre de financements de projets). La forte baisse optique en début de période est liée à la comptabilisation sous cette rubrique de la subvention de 8,5 M€ due à l'école au titre de l'exercice 2018, schéma comptable non repris ensuite. La hausse enregistrée en 2021 correspond à un appel de fonds complémentaire adressé par l'école en fin d'exercice dans le cadre du projet de centre *Hi!Paris* (cf. quatrième chapitre), qui s'efface dès 2022.

C - Un compte de résultat fortement excédentaire

Le compte de résultat de la fondation et la structure détaillée des produits et des charges pour chacun des exercices sous revue traduisent le dynamisme de l'activité de l'organisme au cours de la période, avec des charges d'exploitation en hausse de 40 %, tirées par les allocations au financement de projets de l'école (annexe 2). Celles-ci passent de 8,5 M€ en 2018 à 12,3 M€ en 2022 (+ 45 %), soit une dotation annuelle moyenne de l'ordre de 10,2 M€. En intégrant les reports en fonds dédiés liés aux dons et legs affectés et au mécénat, la hausse des charges d'exploitation avoisine même 50 %. La masse salariale et les impôts et taxes progressent de 26 % en valeur, mais leur poids relatif demeure stable, soit environ 12 % de l'ensemble des charges d'exploitation de la fondation. De même, le montant des autres achats et charges externes a connu une hausse contenue à 8 % sur la période, et est même en baisse au cours des exercices 2020 et 2021, ce qui reflète les contraintes d'activité liées à la crise sanitaire (télétravail, report de déplacements, réunions à distance, annulation de manifestations, etc.).

En moyenne, l'allocation aux financements des projets de l'école représente plus de la moitié des charges de la fondation (58 %), soit près de 10,2 M€ par an, et le report en fonds dédiés près du quart (23 %). Les frais de structure *lato sensu* (masse salariale, achats et charges externes) en représentent de l'ordre de 13 %, et les charges financières 6 %.

Graphique n° 4 : structure moyenne des charges de la fondation HEC (2018 - 2022)



Source : Cour des comptes d'après les comptes certifiés de la fondation HEC

Traduction directe du succès de la dernière campagne de levée de fonds, les produits d'exploitation ont plus que doublé au cours de la période (+121 %) pour avoisiner 25 M€ en 2022 et même 33 M€ en 2021, la collecte enregistrant des pics liés à des dons, legs ou opérations de mécénat à caractère exceptionnel. Dans ce contexte, la dynamique des produits excède celle des charges et génère un résultat d'exploitation fortement excédentaire sur l'ensemble des exercices. Également positif, le résultat financier accuse toutefois de fortes variations au cours de la période, sous l'effet notamment des provisions pour dépréciation passées au cours des exercices 2018 et 2022.

Les excédents, qui représentent plus de 49 M€ cumulés au cours de la période, se décomposent en 32,7 M€ de « dons HEC » (contreparties comptables de la montée progressive au capital de l'EESC à partir de 2019) et 16 M€ d'excédents nets. Ceux-ci sont venus abonder les fonds propres de la fondation et contribuer à sa stratégie de capitalisation au fil des affectations en dotations complémentaires non consommables - partiellement affectées - décidées par le conseil d'administration à la clôture des comptes de chacun des exercices. En 2022, l'organisme disposait ainsi de plus de 101 M€ de fonds propres, cette capitalisation se décomposant en près de 43 M€ de titres de l'EESC HEC (non rémunérés) et environ 58 M€ d'autres actifs, auxquels s'ajoutaient près de 22,2 M€ de fonds dédiés (fondations sous égide et autres fonds affectés à des chaires, centres ou fonds de bourses).

Au total, la fondation disposait de plus de 80 M€ de placements financiers sous forme de valeurs mobilières de placement et de disponibilités, dont la gestion est examinée au quatrième chapitre.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

La fondation inscrit son action dans un environnement organisé autour de l'école HEC et au sein d'une communauté d'acteurs dont les stratégies sont étroitement imbriquées. Elle donne lieu à une gouvernance croisée originale avec l'école et l'association des anciens diplômés, qui se double de liens contractuels concourant à renforcer encore la solidarité entre partenaires institutionnels. Cet enchevêtrement ne fait pas obstacle à l'indépendance, de la fondation à leur égard.

Dans ce contexte, l'objet social de l'organisme apparaît comme un prolongement de celui de l'école, avec pour vocation fondamentale de conforter l'excellence de son activité académique. Il se singularise toutefois par l'accent mis sur la promotion de la diversité sociale et géographique des étudiants. La stratégie de capitalisation et la montée progressive au capital de l'école qui ne figurent pas au nombre de ses missions statutaires, constituent deux dimensions caractéristiques de la période sous revue, qui concourent à son objet social en constituant des sources pérennes de financement de l'école HEC.

La fondation lève des fonds au profit d'actions portées par l'école, bénéficiaire et opératrice presque exclusive des actions financées, et concourt à la solidité de sa structure financière. Son organisation interne traduit la priorité donnée à la collecte plutôt qu'à la mise en œuvre d'actions propres, auprès notamment des grands donateurs et des mécènes qui pourvoient à la grande majorité de ses produits.

L'absence de fonction de contrôle interne formalisée s'apprécie à l'aune de la dimension réduite de l'organisme et de la stabilité de son encadrement. Il est toutefois souhaitable de consolider les initiatives déjà engagées en matière de maîtrise des risques. Dans cette perspective, la fondation devrait inscrire le contrôle de sa documentation interne, de ses règles déontologiques et du traitement des données personnelles, et plus généralement l'ensemble des procédures destinées à maîtriser les risques identifiés, dans un programme d'audit pluriannuel permettant d'en vérifier le respect effectif. Elle pourra à cet effet s'appuyer sur une cartographie des risques, encore au stade de projet.

Au plan financier, la fondation présente une situation particulièrement favorable, étroitement pilotée par ses instances. La valeur du bilan a plus que doublé depuis 2017 sous l'effet de la dynamique des valeurs mobilières de placement qui composent sa poche de capitalisation et de l'acquisition de parts sociales de l'école. Ses charges d'exploitation, majoritairement composées des allocations au financement des projets de l'école et des reports en fonds dédiés, ont augmenté de 50 % (17 M€ en 2022). Quant aux produits de collecte, ils ont crû de 68 % et représentent 17,8 M€ par an en moyenne entre 2018 et 2022. Ces derniers sont complétés par des produits financiers qui se montent à 2,4 M€ par an en moyenne. L'organisme dégage ainsi des excédents structurels qui viennent abonder ses fonds propres, dont 80 M€ de valeurs mobilières de placements et disponibilités en 2022. Par ailleurs, son endettement est particulièrement maîtrisé (1,2 M€ en fin de période).

La Cour formule la recommandation suivante :

- 1. Inscrire pleinement les démarches de contrôle interne et de maîtrise des risques dans le cycle d'audit.*

Chapitre II

La collecte des ressources

La fondation déploie une importante activité de collecte qui détermine son organisation interne et mobilise la majorité de ses ressources humaines. Si celle-ci repose en partie sur des appels à la générosité, l'essentiel des produits de l'organisme relève d'approches plus ciblées, voire individualisées, sous forme d'actions auprès de personnes physiques (les anciens élèves ou leurs proches) et morales (essentiellement des entreprises).

I - Une stratégie de collecte coordonnée et étroitement pilotée

La campagne de levée de fonds 2019-2024, par son ambition, a amené la fondation à renforcer son organisation au bénéfice de cet objectif.

A - Une campagne de levée de fonds 2019-2024 ambitieuse

Après une campagne intitulée *tHECcampaign*, close à la fin de l'année 2013, la collecte de la fondation HEC est entrée, dans une phase dite « silencieuse » entre 2014 et mi-2019, pendant laquelle la collecte s'est poursuivie, notamment par le recouvrement des promesses pluriannuelles de dons, mais sans cadre stratégique de référence.

La campagne *Impact Tomorrow* couvrant la période 2019-2024 a été officiellement lancée le 20 juin 2019 en France, puis à travers différentes manifestations à l'étranger. Fondée sur une étude de marché et bénéficiant de l'accompagnement *pro bono* d'un cabinet de conseil, elle combine une segmentation des objectifs de collecte par cibles (grands donateurs, autres personnes physiques, entreprises, etc.) et par échéances (promesses à collecter, objectifs de prospection et de réengagements, etc.). L'objectif global de collecte à horizon 2024, fixé à 200 M€, vise à doter la fondation de moyens suffisants pour soutenir les axes stratégiques de développement d'HEC tout en abondant la capitalisation (*endowment*) de l'organisme pour le faire passer de 54 M€ à plus de 100 M€. Dans cette perspective, quatre axes de collectes sont définis.

Le premier, intitulé *la production de connaissances*, porte sur 35 M€ d'objectif de collecte et vise la création de quinze nouvelles chaires de recherche, le développement du programme doctoral de l'école, la création de six nouveaux programmes pédagogiques en lien avec le monde de l'entreprise (dits *corporate initiatives*) et la création d'un fonds dédié permettant le financement d'une dizaine de projets de recherche par an.

Le deuxième axe porte sur *l'inclusion sociale* avec un objectif de 60 M€ de collecte, et vise un taux de 25 % de boursiers parmi les élèves de l'école, l'accompagnement de 400 lycéens issus des quartiers prioritaires ou de zones rurales vers une mention au baccalauréat et des études supérieures ambitieuses, ou encore le financement de 400 bourses pour des élèves en classes préparatoires aux grandes écoles. Cet axe mentionne aussi l'objectif plus général d'attirer les meilleurs étudiants internationaux, de développer les bureaux d'HEC à l'international afin de renforcer le rayonnement de l'école, la création d'espaces de convivialité sur le campus pour promouvoir les échanges entre les étudiants, ainsi que le soutien à un centre d'accompagnement des étudiants dans leur projet professionnel.

Avec un objectif de 40 M€ de collecte, le troisième axe, intitulé *impact sur la société*, concerne le soutien aux centres de recherche et d'enseignement rattachés à l'école et consacrés, notamment, aux grands enjeux de transitions sociales et environnementales.

Enfin, le quatrième axe, consacré au *campus*, correspond à un projet de rénovation des espaces et des infrastructures de l'école, comprenant la construction d'un nouveau bâtiment, mais également des alliances avec des institutions technologiques de référence (Polytechnique, Institut polytechnique de Paris), assorti d'infrastructures spécialisées, de rénovation des infrastructures digitales du campus et de développement de l'offre de formation en ligne. Il porte sur un objectif de collecte de 65 M€.

Comme déjà souligné, ces priorités reflètent la forte imbrication des stratégies de la fondation et de l'école, sans qu'il n'y ait de stricte coïncidence entre celles-ci. À cet égard, le caractère indicatif de certaines actions, dépourvues d'objectifs chiffrés ou d'échéanciers, traduit une approche volontairement souple de la campagne de levée de fonds arrêtée par la fondation. De fait, celle-ci ménage en partie les marges de manœuvre de l'école comme celles des bienfaiteurs dans l'affectation ultérieure des fonds à certains projets spécifiques. Cela permet aussi à la fondation de tenir compte du niveau de maturité différencié des projets, à l'image notamment de ceux relatifs à la modernisation du campus, largement différés.

B - Un pilotage réel par les instances

Un comité de campagne assure le suivi de ces objectifs. Composé de 15 membres, il associe également plusieurs invités permanents (six membres de la fondation, trois membres de l'EESC HEC et un représentant de l'association des anciens élèves). Entre 2018 et 2022, le comité de campagne s'est réuni trois à cinq fois par an. En 2022 trois *steering committees*, formation resserrée du comité, se sont ajoutés aux quatre réunions du comité de campagne, afin d'aborder des dossiers particuliers tels que les stratégies de démarchage vers de nouveaux grands donateurs et grands mécènes potentiels, ou encore le projet de rénovation du campus.

Selon le règlement intérieur, le rôle du comité de campagne est de fixer des objectifs de levée de fonds au travers d'opérations récurrentes annuelles et d'actions de sensibilisation auprès des grands donateurs potentiels. Le conseil d'administration a précisé cette mission en lui assignant celle de mobiliser les *Alumni* pour intensifier la levée de fonds auprès des individus et des entreprises, aider à identifier, cultiver et solliciter des prospects, regrouper les ambassadeurs (identifiés parmi les *Alumni*), et imaginer de nouveaux modes de levée de fonds. Dans cette perspective, des outils spécifiques sont à mis leur disposition (foire aux questions, courriel type, etc.).

Les travaux du comité font l'objet d'une information systématique du conseil d'administration sous forme de point d'étape de la campagne et, en décembre, de prévision de clôture de la collecte incluant une comparaison avec le budget et ses hypothèses de collecte. Au-delà de cette instance, c'est bien la communauté HEC dans ses trois composantes qui appuie la campagne d'appel aux dons en tirant parti des synergies entre l'école, la fondation et l'association des anciens diplômés.

La fondation, dont c'est la mission principale, consacre une part conséquente de son activité à organiser les appels à générosité et à assurer la collecte auprès des personnes physiques en France et à l'étranger. Une équipe de trois personnes travaille au développement international, une équipe de quatre au développement *France grands donateurs* ; deux personnes au service *communication et marketing*. S'y ajoutent une personne *responsable legs et libéralités*, et une *responsable relations donateur* qui est spécifiquement chargée de la fidélisation. Les fonctions support sont, quant à elles, assurées par le directeur des affaires financières et par la responsable de la base de données.

Comme déjà mentionné, la fondation HEC s'appuie sur la direction des partenariats aux entreprises et des fonds publics de l'école HEC pour la prospection et la fidélisation des mécènes. Le rôle de la fondation se cantonne, pour ce volet, à l'élaboration des conventions de mécénat, des appels de fonds et de leur recouvrement, ce qui traduit la relation privilégiée que l'école souhaite conserver avec les entreprises au titre de son propre projet d'établissement (partenariats pédagogiques, activités de recherche, collecte de la taxe d'apprentissage, etc.).

Enfin, l'association des anciens élèves, au titre de la convention la liant à la fondation HEC, s'engage à informer et à inviter les *Alumni* à faire des dons à la fondation. En contrepartie, celle-ci est tenue d'inviter les donateurs à cotiser à l'association par des mentions sur ses formulaires d'appels à dons et sur son site internet. Enfin, la convention prévoit, d'une part, que la fondation met en œuvre une campagne annuelle de levée de fonds auprès des *Alumni* avec l'accord de l'association et, d'autre part, que la fondation puisse avoir accès au fichier des diplômés d'HEC, sur demande auprès de l'association ou par le biais de la base de données.

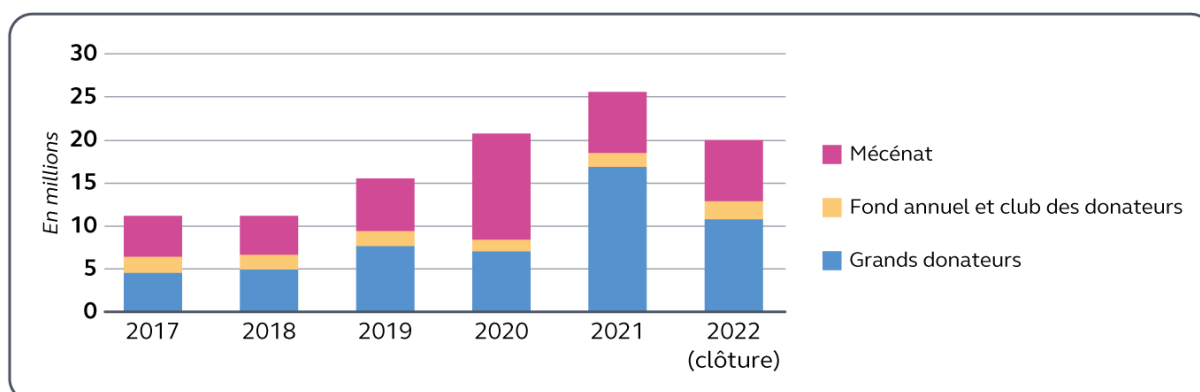
II - Une collecte centrée sur les grands donateurs et les entreprises mécènes

Au cours de la période, la collecte est constituée d'environ 60 % de dons de personnes physiques et 40 % de dons des entreprises et autres personnes morales (fondations) au titre du mécénat, ce ratio étant ponctuellement affecté par des dons et legs exceptionnels.

Dans le cadre du suivi de la campagne, les personnes physiques sont rattachées à trois grandes catégories de donateurs selon leur niveau de don unitaire ou de promesse de don sur cinq ans. Les *grands donateurs* correspondent ainsi aux dons ou promesses de dons supérieurs à 150 000 €. Les *clubs de donateurs* font eux-mêmes l'objet d'une segmentation (bronze, argent, or, platine, diamant) selon le montant des dons unitaires ou des promesses de dons sur cinq ans, compris entre 5 000 € et 150 000 €. Enfin, le *fonds annuel* est constitué des dons individuels en deçà du seuil plancher des *clubs de donateurs*, qui est fixé à 5 000 €.

À partir de cette segmentation, la fondation décline des stratégies de prospection, de suivi et de fidélisation spécifiques, qui traduisent des objectifs quantitatifs (augmenter les produits annuels collectés) mais également qualitatifs : inscrire la relation aux donateurs dans la durée afin de pérenniser les ressources, informer sur les différentes modalités possibles de soutien des actions de la fondation, et démultiplier l'effet de réseau sur lequel repose largement la stratégie de collecte.

Graphique n° 5 : promesses de don par type de donateurs (en €)



Source : Cour des comptes

A - Les grands donateurs, une cible privilégiée de fidélisation

Est considérée comme *grand donateur* une personne physique faisant un don ou une promesse de don supérieur à 150 000 € sur cinq ans. Pour développer cette cible, la fondation déploie une stratégie de prospect en France et à l'étranger qui s'appuie sur des relais locaux (bureau de l'école, *Alumni* organisés en « *Chapters* ») et sur des déplacements à l'étranger des membres de la fondation et de l'école. En effet, d'après la fondation, 19 % des donateurs individuels résidaient à l'étranger en 2022, principalement au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, en Allemagne et en Suisse. Le nombre de rendez-vous organisés par les *Alumni* en France et à l'étranger auprès de donateurs potentiels constitue un indicateur de suivi de la campagne. Ainsi, entre 276 et 574 rendez-vous de ce type se sont tenus chaque année au cours de la période sous revue, dont la moitié au moins étaient consacrés aux grands donateurs.

L'efficacité de cette stratégie est confirmée par l'évolution du nombre de grands donateurs, passé de 192 en juin 2018 à 274 en fin d'exercice 2022 (+ 43 %). En 2022 les dons des grands donateurs représentaient ainsi 54 % de la collecte totale (contre 44 % en 2018) et 83 % de la collecte réalisée auprès des personnes physiques (contre 74 % en 2018). En 2021, exercice caractérisé par un pic de ce type de dons, ces taux étaient même respectivement de 66 % et 91 %. Au total, les promesses de dons émanant des grands donateurs ont représenté 47,3 M€ sur la période 2018 - 2022.

L'importance prépondérante de ce segment justifie l'attention toute particulière qu'y consacrent les services de la fondation : outre la directrice du développement des grands donateurs, une équipe de trois personnes assure la prospection et l'entretien des relations avec ces bienfaiteurs auxquels la fondation propose, dès la prospection, de soutenir des projets répondant spécifiquement à leurs propres sensibilités ou priorités, dans une logique d'appariement des dons avec les besoins définis conjointement avec l'école. Des événements spécifiques pour les grands donateurs sont régulièrement organisés, telles que la soirée annuelle des grands donateurs ou les cérémonies des remises de prix de la fondation. Des contreparties symboliques leur sont également proposées, telle que le *naming* qui consiste à donner le nom d'un donateur à une salle de cours, ou à l'afficher dans le hall de l'établissement, selon des modalités détaillées dans la convention passée entre la fondation et l'école en 2018.

B - Le cas particulier des fondations abritées

La capacité à abriter est prévue dans les statuts révisés de 2010 et dans le règlement intérieur de 2010. Au cours de la période, la fondation est passée de cinq⁵ à sept fondations abritées, avec la création de deux nouvelles fondations sous égide en 2019 et 2020.⁶ Mais leur poids dans le bilan demeure contenu, soit 4,3 M€ sur 124 M€ de fonds propres en 2022.

Par leur objet, les fondations abritées contribuent, sans ambiguïté, à l'objet de la fondation HEC. Elles ont ainsi, d'après leurs conventions constitutives respectives, soit pour mission de soutenir « *des actions en faveur de l'égalité des chances et l'ouverture sociale d'HEC* », de soutenir « *toute action, projet ou organisation facilitant l'accès au pôle d'excellence et aux différents programmes d'HEC* », de mener « *des actions en faveur de la qualité de l'enseignement des affaires et de l'innovation pédagogique dans les sciences de gestion en France* », ou encore de « *soutenir la formation des étudiants, acteurs du développement économique et social.* »

La gouvernance des fondations sous égide témoigne de l'attention portée par la fondation abritante à la réalité de leurs activités. À titre d'illustration, une des fondations abritées était caractérisée par un objet dont le libellé était particulièrement précis (soutenir « *des actions en faveur de la qualité de la recherche, de l'enseignement et d'une pédagogie innovante [...] portera un intérêt particulier à l'applicabilité de la géographie numérique interactive et de l'intelligence spatiale dans les sciences de gestion et de management à HEC* »). Elle a connu trois années d'inactivité (de 2019 à 2021) du fait de la difficulté à poursuivre cet objet tout en respectant l'objet de la fondation abritante. Il a donc été décidé en 2022, sur proposition de la fondation HEC, d'élargir la mission de la fondation sous égide à l'accompagnement des étudiants méritants, et ainsi inscrire son action dans les projets portés par la fondation HEC.

La gouvernance des sept fondations abritées est collégiale, les conventions constitutives prévoyant des comités de fondation de trois à douze personnes, qui se réunissent régulièrement. Les services de la fondation HEC assurent l'organisation et le compte rendu des réunions annuelles. En 2021, une fondation n'a pas organisé la réunion du comité annuel, pour des raisons personnelles. Le rapport annuel d'activité a néanmoins bien été produit.

Le type de dotation diffère selon les fondations sous égide : dotation initiale unique et consommable, dotations annuelles consommables, ou encore dotation non consommable assortie d'un droit d'usufruit. En revanche, les dispositions financières qui régissent leur relation à la fondation abritante sont identiques : les conventions constitutives prévoient ainsi la gratuité des mandats et des frais de fonctionnement, qui ne peuvent pas dépasser un seuil de 15 % du budget des dépenses annuelles de la fondation abritée. Un forfait de 1 500 € pour la gestion de la dotation initiale au profit de la fondation HEC est systématiquement prévu, ainsi qu'une facturation de frais à hauteur de 4,5 % des dépenses externes.

Plusieurs dispositions assurent le contrôle par la fondation HEC de ses fondations sous égide. Ainsi le représentant de la fondation HEC a un droit de veto au comité de fondation et le président de la fondation HEC valide les avis rendus par le comité de fondation. Il est également prévu que la fondation HEC valide les moyens qui seraient utilisés pour de la recherche de fonds par la fondation abritée. Dans les faits, les fondations abritées ne conduisent pas d'appel à générosité du public en propre. Par ailleurs, toutes les conventions prévoient une communication commune avec la fondation HEC.

⁵ La fondation 104, la fondation Bernard André Parent, la fondation Fontanet, la fondation Bruno Roux de Béziers, la Fondation famille Didier Pineau Valencienne.

⁶ Création de la fondation JP Agon en 2019 et de la fondation Famille de Castries en 2020.

Conformément aux dispositions statutaires, le conseil d'administration de la fondation HEC reçoit et examine effectivement les comptes annuels et les rapports moraux et financiers de chacune des abritées, dont le suivi est dévolu à des administrateurs dont les mandats sont régulièrement renouvelés.

En termes de stratégie, la constitution de fondations sous égide est présentée par la fondation HEC comme une réponse aux souhaits de grands donateurs en mesure de faire une promesse de don supérieure à 500 000 € de bénéficier d'un cadre personnalisé et sécurisé, qui leur permette d'impliquer dans la gouvernance d'autres personnes telles que des membres de leur famille. En 2017, la fondation HEC faisait une promotion active de ce modèle dans son rapport d'activité. Les fondations abritées étaient présentées comme un modèle offrant *souplesse et rapidité de création et d'organisation*, permettant *la mutualisation et donc l'allègement des frais de structure*. Au cours de la période sous revue, la promotion du modèle s'est faite plus discrète. Exigeantes en termes de gestion, notamment du fait du temps de préparation et de suivi des instances, le nombre de fondations abritées a désormais vocation, selon l'organisme, à demeurer maîtrisé.

En conclusion, la stratégie d'abritement de la fondation HEC apparaît cohérente du point de vue des objectifs poursuivis, des risques inhérents et des dispositifs mis en place pour y répondre. L'organisme se dote notamment de moyens suffisants pour contrôler effectivement l'activité de ses fondations sous égide et leur conformité à son objet social.

La disposition statutaire relative à l'approbation annuelle par le conseil d'un rapport spécial sur les fondations abritées n'est pas formellement respectée. En effet, la fondation considère que ce rapport est intégré à son annexe comptable. De fait, celle-ci détaille les comptes des fondations abritées et est effectivement communiquée aux tutelles. Par ailleurs, un point détaillé sur les fondations abritées est effectivement porté à l'ordre du jour du conseil d'administration qui approuve les comptes.

C - La contribution résiduelle des autres personnes physiques

Par distinction avec la catégorie des *grands donateurs*, les dons entre 5 000 € et 150 000 € sur cinq ans renvoient à la catégorie des *clubs de donateurs*, et en dessous de 5 000 €, aux donateurs du *fonds annuel*. Ces deux familles de donateurs individuels représentent seulement 9 % de la collecte sur la période 2018 - 2022, en générant entre 1,39 M€ et 2,16 M€ de produits selon les exercices. Le potentiel de ces segments de collecte est pourtant important puisqu'ils représentaient 12 139 donateurs effectifs en avril 2022, et que le nombre d'anciens élèves de l'école susceptibles d'être sollicités avoisinait 72 000 personnes physiques en 2022 selon l'association HEC *Alumni*.

La stratégie de prospection qui leur est consacrée est, par nature, moins personnalisée que celle réservée aux grands donateurs. Elle repose d'abord sur des événements fédérateurs pour la communauté HEC, en partenariat avec l'école et l'association des anciens élèves tels que le gala des *Alumni*, ou la soirée annuelle de la fondation. Les donateurs entrant dans les catégories des *clubs* sont, en outre, invités à des événements qui leur sont spécifiquement réservés (conférences, dîners).

Pour favoriser la culture de la philanthropie et de l'engagement, les élèves sont eux-mêmes sensibilisés à la question du don dès la scolarité. Un accompagnement est par exemple proposé aux élèves qui souhaitent mobiliser leur promotion, notamment pour organiser un dîner du *Class gift* au profit de la fondation, lors de la cérémonie de départ du campus

La fondation HEC organise également des événements, tels que des petits - déjeuners de découverte des activités de la fondation à l'attention des jeunes diplômés.

Dans ce contexte, les anciens élèves constituent d'important relais de prospection formels et informels, ainsi que de potentiels futurs grands donateurs qui traduisent donc une stratégie de prospection à un horizon de long terme de la part de la fondation.

Les rendez-vous organisés par la fondation avec des *alumni* potentiels donateurs sont des indicateurs de suivi de la campagne, et ciblent pour moitié les grands donateurs, et pour l'autre moitié le *fonds annuel* et les clubs *de donateurs* » (250 rendez-vous en 2022). 40 % de ces rendez-vous sont opérés auprès d'*alumni* résidant à l'étranger.

L'esprit de promotion des anciens élèves est aussi mobilisé pour des opérations de collecte ciblées. Par exemple afin de favoriser l'attractivité des MBA par le financement de bourses, un *HEC MBA giving month* a été organisé en 2021 et 2022, sous forme de sollicitation de la communauté des anciens des MBA HEC à travers le monde.

Pour appuyer ses opérations de prospection, la fondation édite des supports de communication, à l'instar de la brochure « *Act Today Impact Tomorrow* » réalisée pour le lancement de la campagne de levée de fonds. Régulièrement la fondation publie également des encarts dans la revue trimestrielle de l'association des anciens élèves « *HEC stories* », tel que cela est prévu par la convention liant les deux organismes.

Enfin, des actions de communication régulières par courrier électronique visent à fidéliser les donateurs, avec des insertions dans la lettre d'information mensuelle de l'association des anciens élèves, celle de la campagne *Impact Tomorrow* (sept fois par an), ou encore des messages consacrés à des thèmes spécifiques comme la promotion de l'égalité des chances ou la défiscalisation des dons en période de déclarations des revenus.

D - Le mécénat des entreprises, un objectif partagé pour la fondation et pour l'école

Au cours de la période, les contributions de 101 entreprises mécènes ont représenté environ 40 % de l'ensemble des produits de la collecte de la fondation, soit 34,7 M€ cumulés, majoritairement affectés à des projets. Au-delà de 125 000 € par an pendant cinq ans, ces concours peuvent donner lieu à la création d'un *centre* ou, à partir de 250 000 €, d'une *chaire* auxquels le nom des mécènes peut être associé. À chaque chaire et centre correspond un fond dédié, individualisé dans les comptes de la fondation HEC.

La prospection et l'entretien des relations avec les entreprises mécènes sont en grande partie assurés par le service partenariat entreprise et fonds publics de l'école HEC (antérieurement dénommée « direction carrière et partenariat entreprise »). La convention qui lie l'école et la fondation précise que la direction carrière de l'école remplit cette mission sur ses propres moyens. Sauf exception, la fondation reste en charge de l'élaboration des conventions de mécénat, de l'envoi des appels de fonds et de leur recouvrement. Les conventions sont préalablement validées par le service partenariat et par le service juridique d'HEC.

Ce positionnement quasi exclusif de l'école vis-à-vis des entreprises mécènes s'explique par la volonté de maîtriser les sollicitations à l'égard de ces partenaires dont les relations dépassent souvent le seul registre de la générosité publique au profit de la fondation, et recouvrent également des enjeux relatifs aux programmes pédagogiques de l'école ou encore de collecte de la taxe d'apprentissage.

Des lignes directrices pour la conclusion des conventions avec les entreprises mécènes ont été définies par le conseil d'administration de la fondation en décembre 2018. Elles prévoient notamment la validation de budgets préliminaires, un seuil minimal de 5 % de frais de fonctionnement, et des règles d'allocation des fonds entre les projets financés dans ce cadre et la capitalisation (*endowment*) de la fondation. Dans ce cadre, les conventions définissent les engagements de la fondation pour l'emploi des fonds alloués et offrent une information financière détaillée quant à leur affectation et aux éventuelles modalités de redéploiement sur d'autres actions.

Les négociations avec certaines entreprises concernant leurs projets d'opérations de mécénat ne permettent cependant pas toujours d'obtenir leur adhésion à l'intégralité de ces dispositions internes. Des conventions sont donc régulièrement soumises au conseil d'administration pour approuver des dispositions dérogatoires, en particulier en ce qui concerne les taux de frais de fonctionnement prélevés par la fondation et les fractions de ces concours affectées à la capitalisation de l'organisme (*endowment*).

III - Une gestion rigoureuse des legs, libéralités et des dons mais une valorisation incomplète des contributions en nature

L'organisation adoptée par la fondation permet une gestion rigoureuse des dons et des quelques legs et libéralités qui ont pu, sur la période, représenter des montants significatifs. Néanmoins, cette organisation suppose que la fondation valorise l'ensemble des apports volontaires en nature de l'école HEC.

A - Des legs et libéralités ponctuels mais importants

La fondation HEC dispose d'une salariée en charge de la promotion et de la gestion des legs et libéralités. De formation notariale, sa principale mission est de sensibiliser les prospects aux solutions à leur disposition et à leurs implications juridiques et fiscales.

Pour cela des supports d'information ont été élaborés avec le service de la communication de la fondation tels qu'une brochure sur les legs et libéralités, une bande-dessinée, des vidéos. Ces éléments sont en partie intégrés dans les messages électroniques envoyés une à deux fois par an aux donateurs et aux prospects de la fondation identifiés grâce à la base de données de la fondation (*Eudonet*), et aux promotions les plus anciennes d'anciens élèves à partir de la base de données de *HEC Alumni*. La fondation élabore également une lettre d'information annuelle intitulée « HEC Philanthropie », d'une diffusion très restreinte (200 destinataires environ). Des conférences ont été organisées par la fondation HEC sur le thème des libéralités en 2018 et 2020.

L'acceptation des legs et libéralités relève du conseil d'administration. Conformément aux statuts, celui-ci a donné une délégation générale au bureau et une délégation particulière, *ès qualité*, à la déléguée générale, à la directrice du développement grands donateurs et à la responsable du service pour la signature de l'acte d'acceptation ou de renonciation et pour les opérations de gestion afférentes. La documentation interne de l'organisme détaille précisément les étapes de traitement des legs et libéralités.

Sur la période, seuls quatre legs ont été reçus par la fondation, tous en numéraires et non affectés, pour un total de 11,5 M€. Le délai de passage en conseil d'administration, de quatre à dix mois après le décès, n'appelle pas d'observation. Tous ont été régulièrement acceptés, sur la base d'une information complète des instances. Une erreur matérielle concernant le montant d'un des legs, imputable au notaire, a été régularisée lors du conseil d'administration suivant.

Le nombre limité de legs n'appelant pas de traitement automatisé, une transmission d'information entre la responsable legs et libéralités et le directeur des affaires financières est réalisée pour la comptabilisation de ces opérations. À cet égard, il est relevé que les trois premiers legs acceptés au cours de la période ne sont pas libellés comme tels dans les comptes de résultats de l'organisme pour les exercices 2017, 2018 et 2019, où ils sont agrégés aux dons des personnes physiques, alors même que les comptes d'emploi des ressources (CER) les mentionnent bien sous la rubrique *legs et autres libéralités non affectés*. Cette pratique a été corrigée pour celui accepté en 2021, d'un montant plus significatif.

B - Des processus de traitement des dons et d'émission des reçus fiscaux consolidés

La gestion des dons est centralisée et opérée via la base de données CRM *Eudonet* (*Customer Relationship Management*). Des procédures internes et un guide d'utilisation encadrent son usage par les salariés de la fondation, qui bénéficient de droits en lecture ou en écriture selon leurs fonctions. Cette base de données relative aux donateurs et aux prospects génère automatiquement les reçus fiscaux associés aux dons. Les bordereaux de paiement sont importés dans le logiciel comptable CIEL opéré par le directeur administratif et financier.

La gestion de cet outil a été consolidée au cours de la période, sur la base de recommandations formulées par le commissaire aux comptes. Ainsi, en 2021, une modification du processus d'enregistrement des dons des particuliers réalisant des dons par prélèvements automatiques a été opérée pour limiter l'édition à un reçu fiscal par donateur et par an. Par ailleurs, en 2022, le commissaire aux comptes a proposé de conduire un audit des systèmes d'information liés à la collecte et au traitement des dons. Cette proposition apparaît effectivement pertinente pour maîtriser les risques inhérents à une montée en charge de la collecte et à un élargissement progressif de la base des donateurs.

L'outil permet de consigner et de suivre l'intention des donateurs en matière d'éventuelle affectation de leurs dons sur les différents axes stratégiques de la campagne de collecte. Face à l'augmentation des dons « fléchés », la fondation est néanmoins attentive à préserver une certaine flexibilité qui permette à la fois un redéploiement des fonds au soutien de ses frais de fonctionnement, des différents projets qu'elle finance, mais aussi du soutien à sa stratégie de capitalisation. C'est dans cette perspective que des règles d'allocation des dons visant à concilier ces différentes exigences ont été définies par le conseil d'administration.

C - Des frais d'appel à la générosité maîtrisés mais des contributions volontaires en nature qui ne sont pas toutes valorisées

Les frais d'appel à la générosité comptabilisés par la fondation HEC sont constitués de dépenses de personnel, de dépenses en matière d'événementiel et de communication - marketing, et de frais de prospection internationale. Les dépenses de personnel en constituent le premier poste (entre 1 M€ et 1,3 M€ par an), suivi des dépenses en matière d'événementiel, de communication et de marketing (entre 95 000 € et 250 000 € par an). Quelques opérations

de communication font l'objet de prestations externes : édition de supports vidéo et de plaquettes de lancement de la campagne de collecte, dépenses de réceptions au profit des partenaires et des bienfaiteurs. Les autres postes de dépenses concernent l'édition du rapport annuel d'activité (édition et routage), des opérations de publipostage (vœux de fin d'année), et l'organisation annuelle du gala de la fondation. Enfin, les coûts de prospection à l'international, gelés durant la période de crise sanitaire, demeurent très limités (42 000 € en 2022).

La fondation HEC a fait le choix de comptabiliser en frais de fonctionnement certaines charges qui auraient été susceptibles d'être imputées en frais d'appel à la générosité, tels que les frais de traitement des dons, et les coûts relatifs au traitement des legs et libéralités (frais de notaire). De la même façon, la subvention annuelle de 250 000 € à l'association HEC *Alumni* paraît relever de cette imputation.

Surtout, plusieurs éléments minimisent le budget consacré à la collecte. D'une part, les frais supportés par le service des partenariats entreprise de l'école et de ses sept salariés en charge de ces missions : ils constituent des coûts masqués de l'activité de collecte de la fondation, mentionnés dans ses comptes mais non chiffrés. Il en est de même pour les moyens matériels mis à disposition de la fondation par l'école dans le cadre de la convention spécifique (locaux et mobilier de bureau, matériels informatiques, etc.), qui sont mentionnés dans les comptes certifiés mais ne sont pas chiffrés.

Or, le nouveau règlement comptable⁷ applicable au 1^{er} janvier 2020 prévoit que les contributions en nature doivent être valorisées dans les comptes si deux conditions sont réunies : elles doivent faire partie intégrante du modèle économique de la fondation et il doit être possible de les valoriser. Ces deux conditions sont réunies au cas d'espèce, la valorisation pouvant être effectuée de manière aisée pour les mises à disposition de moyens et de locaux. Il appartient à la fondation de les évaluer, le cas échéant avec le concours de l'école, et de les comptabiliser. La fondation fait état de frais d'appel à la générosité portés au compte d'emploi des ressources représentant 12,5 % des emplois de la période et de frais de fonctionnement de 5,7 %. Compte tenu de ce qui précède, si la fondation choisit de communiquer sur ce type de ratios, elle doit indiquer s'ils tiennent compte, ou non, de la valorisation de toutes les contributions volontaires en nature.

⁷ Article 211-2 du règlement comptable ANC 2018-06.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

La campagne de levée de fonds initiée par la fondation en 2019 fixe l'objectif, ambitieux, de collecter 200 M€ à horizon 2024. Elle vise à contribuer au financement de différents axes stratégiques qui rejoignent les priorités de l'école HEC (diversité des étudiants, excellence de l'enseignement et de la recherche, modernisation du campus) mais également à abonder les fonds propres de l'organisme, dans une logique de capitalisation.

Dans ce cadre, la stratégie de la fondation est largement centrée sur les grands donateurs et les entreprises mécènes : ces deux catégories lui ont en effet apporté plus de 90 % de ses produits au cours de la période. Ce poids prépondérant explique l'attention que la fondation porte à cultiver une relation pérenne avec ces bienfaiteurs, sur la base de relations fortement individualisées. À ce titre, elle bénéficie du concours direct de l'école HEC et de l'association HEC Alumni, tant au plan matériel et humain qu'en termes de coordination des initiatives. La fondation ne néglige pas pour autant les autres donateurs individuels, vis-à-vis desquels elle s'attache à déployer de nombreuses actions de sensibilisation et de collecte, dès la scolarité, en s'appuyant, là aussi, sur les synergies importantes qu'offre la « communauté HEC ».

Comme le permettent les derniers statuts de l'organisme, plusieurs grands donateurs ont choisi de recourir à des fondations sous égide de la fondation HEC. Dans ce cadre, cette dernière assure un contrôle effectif de ses fondations abritées dans le cadre de relations qui font l'objet d'un suivi rigoureux aux plans juridique et financier. La fondation HEC se montre désormais attentive à en maîtriser le nombre, compte-tenu des charges de gestion inhérentes à cette solution. De fait, avec moins de 4 % de la valeur du bilan et à peine 20 % de l'ensemble des fonds dédiés, la surface financière des fondations sous égide demeure relative dans l'économie générale de la fondation HEC.

La campagne, qui fait l'objet d'un pilotage actif par les instances, produit des résultats particulièrement convaincants au plan financier : en dépit de l'environnement complexe qui a caractérisé la période, plus de 152 M€ avaient déjà été recueillis ou fait l'objet de promesses à la fin de l'exercice 2022.

Si les legs et libéralités n'ont été que très ponctuels au cours de la période, certains ont porté sur des montants significatifs qui justifient les moyens que l'organisme y consacre. Leur gestion apparaît rigoureuse, à l'instar de celle des dons et des conventions de mécénat.

Les frais d'appel à la générosité apparaissent maîtrisés, mais toutes les contributions volontaires en nature dont la fondation bénéficie de la part de l'école HEC doivent être valorisées dans les états financiers.

La Cour formule la recommandation suivante :

- 2. Valoriser dans les états financiers de la fondation toutes les contributions volontaires en nature (y compris la mise à disposition de matériels et les frais supportés par l'école) et assurer la transparence sur leur prise en compte, ou non, dans le calcul des ratios de frais de collecte et de fonctionnement.*

Chapitre III

Le respect des obligations liées à l'appel

à la générosité du public

Au cours de la période sous revue, la fondation HEC a rempli ses obligations en matière de déclaration préalable de ses appels à la générosité du public et d'élaboration des annexes comptables. Néanmoins ces dernières doivent en plusieurs points être corrigées.

I - Des appels à la générosité à actualiser

La fondation a adressé à la préfecture des Yvelines l'ensemble des déclarations préalables d'appel à générosité pour les exercices sous revue. Dans un format constant, celles-ci mentionnent un objectif cohérent avec les statuts de l'organisme (« *promouvoir l'ouverture sociale et culturelle, la recherche et l'innovation pédagogique* ») et des modalités globalement adaptées à celles utilisés sur la période (« *courriers, courriels, plaquettes distribuées chez les notaires, insertions dans le magazine de l'association des anciens élèves de l'école* »).

Toutefois, le site internet de la fondation n'est pas mentionné dans ces appels alors même qu'il comporte une page qui permet de faire un don en ligne. Adossé à celui de l'école, ce site a une fréquentation mensuelle moyenne de près de 1 500 utilisateurs. La fondation collecte aussi des dons par le biais de la plate-forme *Hello asso* au titre d'appels à générosité ponctuels, organisés notamment par des promotions d'étudiants à l'occasion d'initiatives encouragées lors de la scolarité, modalité qui n'est pas portée dans la déclaration.

Dans un souci d'exhaustivité, les vecteurs mentionnés dans la déclaration préalable d'appel à la générosité devraient donc faire l'objet d'une actualisation pour mentionner les sites internet de l'école et de la fondation, qui sont étroitement imbriqués, le recours à la plate-forme *Hello asso*, ainsi que les relais, plus informels, offerts par l'école et par le réseau de l'association des anciens élèves dans le cadre de l'animation de groupes locaux d'anciens diplômés. Inversement, la distribution de plaquettes d'information chez les notaires n'est plus en cours et pourrait donc être supprimée des déclarations.

II - Des annexes comptables à corriger

Les comptes de la fondation ont été certifiés par le commissaire aux comptes sans aucune réserve pour tous les exercices. Ils sont approuvés chaque année par les instances qui s'appuient sur une présentation détaillée des modalités de construction de ces documents financiers. Nonobstant le changement de réglementation comptable survenu en 2020, la permanence des méthodes est vérifiée sur l'ensemble de la période. Les évolutions liées à l'entrée en vigueur du nouveau règlement comptable ont été explicitées et formellement validées.

Les différentes données comptables sont cohérentes entre elles : pour l'ensemble des exercices, les montants portés dans les annexes (comptes d'emploi des ressources et comptes d'emploi par origine et destination) sont en adéquation avec ceux du compte de résultat, eux-mêmes cohérents avec les données financières des balances générales des comptes tirées des grands livres.

Les comptes de la fondation et ceux de l'école ne faisant pas l'objet d'une comptabilité combinée, une attention particulière a été portée à la cohérence entre les montants de l'allocation annuelle au financement des projets de l'école, portés dans les comptes de la fondation, et leur retranscription dans les comptes de l'EESC.

A - Des conditions d'élaboration lisibles, objet d'un suivi attentif

La construction des comptes d'emploi des ressources (CER) et, à partir de 2020, des comptes d'emploi par origine et destination (CROD) procède de tableaux croisés dynamiques fondés sur les comptes de résultats de la fondation, et dont l'analyse renvoie directement aux lignes consolidées de la balance générale des comptes.

1 - Les imputations des produits par origine

Les dons des personnes physiques recouvrent ceux des grands donateurs (comptes n° 754210) et ceux qui émanent des autres donateurs (comptes n° 754200). Les legs, rares sur la période, sont comptabilisés en produits après acceptation par le conseil d'administration de la fondation. Il est relevé qu'ils ne sont pas imputés dans un compte *ad hoc* mais retraités manuellement par le directeur des affaires financières. À la clôture des comptes, les legs affectés par les légataires à un projet défini sont bien inscrits en fonds reportés pour la quote-part non encore consommée.

Les dons des personnes morales, qui correspondent aux produits du mécénat, font l'objet d'une distinction comptable entre les dons affectés à des chaires et centres (comptes n° 754110) et ceux affectés à d'autres types de projets (comptes n° 754100).

Les produits d'exploitation sont complétés par l'utilisation des fonds dédiés (comptes de classe 7896 – *report de ressources non utilisées sur les exercices antérieurs*), les reprises sur amortissements et provisions (comptes n° 781) et par les autres produits (*produits divers de gestion courante ; comptes n° 758*), ces derniers étant négligeables sur la période.

Le reliquat correspond aux produits financiers qui se décomposent entre les revenus des valeurs mobilières de placement (comptes n° 768), les produits nets sur cessions (comptes n° 767) et les reprises sur provisions pour dépréciation (comptes n° 786).

Ces différentes imputations, retranscrites dans les annexes comptables, n'appellent pas d'observation.

2 - Les imputations des emplois et des charges par destination

L'organisme justifie de manière lisible les modalités d'imputation de ses charges aux différentes rubriques du compte de résultat par origine et destination (CROD) et du compte d'emploi des ressources (CER).

a) *Les missions sociales*

Les allocations aux financements de projets de l'école, qui constituent la principale forme d'emplois, font l'objet d'un tableau de répartition pour chacune des trois grandes catégories qui structurent la stratégie de l'organisme : *aide aux étudiants, recherche, pédagogie, campus*.

L'absence de comptes combinés de l'école et de la fondation conduit le commissaire aux comptes de la fondation à s'appuyer sur des attestations annuelles de ses homologues qui certifient les comptes de l'école pour asseoir son propre avis sur la conformité de l'utilisation des allocations au financement de projets.

Les travaux sous-jacents consistent à s'assurer que les dépenses ont été correctement comptabilisées et imputées analytiquement pour en permettre le rattachement aux projets de la fondation, et qu'elles apparaissent bien dans les comptes clos de l'EESC. En tant que de besoin, les dépenses affectées aux projets font l'objet d'échanges en cours de gestion entre l'école HEC et la fondation HEC, et donnent lieu à des retraitements pour que le montant final corresponde, à l'euro, à celui convenu avec la fondation en phase de budgétisation.

Les contrôles mis en œuvre par les commissaires aux comptes permettent en particulier de s'assurer que ces dépenses sont effectivement rattachables aux projets financés par la fondation. À ce titre, ils comprennent des vérifications par rapprochement des dépenses aux écritures comptables et aux pièces justificatives afférentes à ces actions. Celles-ci sont opérées à partir d'une extraction de l'intégralité des lignes comptables correspondantes, et combinent le contrôle systématique des principales lignes de dépenses et une sélection par sondage sur le reste de l'échantillon.

Depuis 2019, ces diligences, dont la méthodologie comme les résultats sont bien détaillés dans les attestations produites par les commissaires aux comptes, dotent la fondation d'un niveau d'assurance raisonnable quant à la conformité de l'emploi de ses subventions par l'école. Leur examen n'appelle pas d'observation, étant souligné que la Cour n'a pas exercé de droit de suite pour contrôler les comptes de l'école, et a jugé que la méthodologie employée était de nature à garantir un emploi des fonds conforme à l'objet des appels à la générosité du public et aux objectifs de la fondation.

Au plan des annexes (comptes de résultat par origine et destination et comptes d'emploi des ressources), les montants retranscrits en emplois sont cohérents avec le cumul des charges portées dans les comptes au titre des subventions versées par celle-ci (comptes n° 657), étant observée une imputation spécifique pour les subventions apportées à l'association Article 1 (657002), pour les bourses dites *égalité des chances* (657003) et pour le prix de la fondation (657004). Il s'agit de charges qui ne financent pas les actions portées par l'école, mais des actions de la fondation elle-même, qui concourent aussi aux missions sociales.

b) Les frais de fonctionnement et les frais de recherche

Les composantes salariales des frais de recherche d'une part, et des frais de fonctionnement de l'organisme d'autre part, sont clairement détaillées dans un tableau des comptes certifiés qui détaille leur imputation pour chacun des salariés de la fondation. Leur examen n'appelle pas d'observation, étant souligné que l'organisme impute la totalité de ses charges de personnels en frais de recherche de fonds, à l'exception de quatre salariés en raison de la nature de leurs missions :

- la déléguée générale, dont les coûts sont répartis à parité entre les frais de recherche et les frais de fonctionnement ;
- le directeur administratif et financier, l'assistante de direction et la chargée de la base de données, dont les charges sont intégralement imputées en frais de fonctionnement.

Explicitée dans les comptes, cette approche exclut toute imputation de frais de personnels en missions sociales et conduit l'organisme à imputer les trois quarts de ses charges de personnels en frais de recherche. Sans préjudice de l'observation relative à l'imputation des coûts de la responsable de la base de données formulée au deuxième chapitre, ces choix apparaissent globalement cohérents avec l'activité de la fondation, centrée sur la levée de fonds, et avec la nature des missions exercées par les différentes catégories de personnels.

Les autres achats et charges externes font, à leur tour, l'objet d'une répartition entre les frais de fonctionnement et les frais de recherche en fonction de la nature des comptes de charges. Ainsi, les frais de commissaire aux comptes, d'expertise juridique et financière, d'assurance et de services bancaires, ou encore les fournitures de bureau et les licences sont comptabilisés en frais de fonctionnement.

Le périmètre des autres frais de recherche n'est pas détaillé dans les annexes comptables. Toutefois, l'analyse des tableaux de passage permet d'identifier précisément les charges afférentes, telles que présentées au deuxième chapitre. Outre la fraction majoritaire des frais de personnels précitée, ils recouvrent les frais de prospection à l'international, les dépenses en matière d'événementiel et les dépenses de communication et de marketing. Le détail de chacune de ces rubriques ressort de l'analyse des tableaux de suivi de l'exécution budgétaire, et n'appelle pas d'observation, hormis le traitement de la subvention annuelle de 250 000 € au profit de l'association HEC *Alumni* (compte n° 657 001). Celle-ci a été imputée en frais de recherche pour les exercices 2018 et 2019, ce que l'organisme justifie par la contribution importante de l'association à sa propre stratégie de collecte. La même subvention est toutefois imputée en frais de fonctionnement pour les trois exercices suivants sans justification particulière, mais tout en étant bien mentionnée dans les annexes (§ 4.2.3 – Frais de fonctionnement). Les services de la fondation ont confirmé qu'il s'agissait d'une erreur matérielle d'imputation qui serait corrigée à partir de 2024.

Enfin, il est rappelé que les charges de personnel qui correspondent aux salariés qui contribuent à la politique de soutien au mécénat, administrativement et budgétairement rattachés à l'école HEC, ne sont pas comptabilisées, ce qui a pour effet d'optimiser les ratios de missions sociales par rapport aux frais de recherche.

De même, comme déjà évoqué, les comptes certifiés mentionnent également les moyens matériels mis à disposition de la fondation par l'école dans le cadre de la convention spécifique (locaux et mobilier de bureau, matériels informatiques, etc.). Ceux-ci ne sont pas chiffrés, ce qui a, là encore, pour effet d'optimiser le ratio des missions sociales par rapport aux dépenses de fonctionnement.

Les comptes certifiés comprennent deux tableaux de réconciliation du compte de résultat avec le compte d'emploi des ressources et le compte de résultat par origine et destination (§7 et 8), qui facilitent la lecture des annexes en détaillant la composition comptable de chacune des rubriques.

Enfin, le tableau des fonds propres prescrit par l'article 431-5 du nouveau règlement comptable figure bien en annexe des comptes certifiés dans le format idoine, étant relevé qu'il comprend une erreur matérielle en comptabilisant les fonds propres sans droit de reprise sous le libellé « *avec droit de reprise* », contrairement à la nature de ces fonds telle qu'elle ressort des affectations successives décidées par le conseil d'administration de la fondation.

3 - La prise en compte de la nouvelle réglementation comptable

Au plan formel, comme mentionné supra, les annexes comptables relatives au suivi des fonds issus de la générosité publique (comptes d'emploi des ressources et comptes de résultat par origine et destination) respectent l'architecture prescrite par la réglementation, en prenant bien en compte l'évolution du cadre juridique intervenue depuis 2020 à la faveur de l'entrée en vigueur du nouveau règlement comptable ANC 2018-06, et les rubriques prévues en produits comme en emplois, à l'exception de la question de la valorisation des contributions en nature, du classement des ressources de mécénat, et du traitement des produits issus du placement des sommes issues de la générosité du public.

a) Une attention portée à l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation comptable

L'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation comptable a fait l'objet d'un suivi attentif par les services et instances de la fondation, avec l'appui spécifique de son commissaire aux comptes. Les principales modifications ont concerné les points suivants :

- la mise à jour du plan comptable et le reclassement de plusieurs familles de comptes.
- l'ajustement du format du compte d'emploi des ressources en annexe des comptes de l'exercice 2020, mais sans retraitement des données 2019 dans le nouveau format. Pour cet exercice de transition, les annexes comprennent donc deux comptes d'emploi des ressources distincts : l'un, pour mémoire, au format de l'exercice 2019 ; l'autre au nouveau format pour l'exercice 2020.
- Un traitement analytique du résultat comptable et l'élaboration d'un tableau de passage entre le compte de résultat par origine et destination et le compte d'emploi des ressources, dans le cadre de l'élaboration du nouveau compte de résultat par origine et destination, avec une colonne N-1 pour les données de l'exercice 2019.

b) Un suivi transparent des fonds dédiés

Les fonds dédiés sont repris au rythme de leur emploi pour le financement des projets soutenus par la fondation, pour un montant égal à celui enregistré dans les charges au titre des allocations au financement des projets correspondants. Cette reprise est correctement traduite en *report des ressources non utilisées* du compte de résultats. À la clôture des comptes, le solde du bilan correspond à la part non encore utilisée des ressources versées par les tiers.

Ces fonds se déclinent en quatre grandes familles, qui font chacune l'objet de développements spécifiques dans les annexes comptables et offrent une information détaillée sur leur structure et leur évolution :

- les fonds dédiés aux bourses sur critères sociaux, financés exclusivement par des dons de particuliers (dons manuels, legs et donations affectés).
- les fonds dédiés à des projets pédagogiques spécifiques, affectés par des entreprises à des programmes pédagogiques de l'école dans le cadre de règles d'affectation définies par le conseil d'administration de la fondation.
- les fonds affectés aux chaires et centres dans le cadre de dons d'entreprises et de particuliers.
- les fondations abritées, dont les comptes de résultats et bilans individualisés font l'objet de présentations synthétiques en annexe des comptes de la fondation HEC.

Une annexe spécifique est consacrée à ces différentes familles de fonds dédiés, qui présente l'évolution de chacun d'entre eux, à l'ouverture et à la clôture de l'exercice. Conformément aux observations relatives à la comptabilisation des produits du mécénat (cf. *infra*), la distinction formelle opérée dans le tableau de suivi des fonds dédiés entre les *contributions financières d'autres organismes* (chaires et centres de recherche financés par des personnes morales) et les *ressources liées à la générosité du public* (fondations abritées, fonds de bourses et chaires et instituts financés par des particuliers) est contestable. En effet, l'ensemble relève, sans ambiguïté, du régime de la générosité publique puisque tous reposent sur des dons ouvrant droit à avantage fiscal.

c) Une sous-estimation des contributions volontaires en nature

Les contributions volontaires en nature inscrites dans les comptes correspondent à des opérations *pro bono* mises en œuvre au profit de la fondation. Elles concernent des prestations de services et du mécénat de compétences (conseils, titres de transport, mise à disposition du fichier des diplômés, etc.). Ces contributions, dont les modalités sont fixées par des conventions qui excluent toute contrepartie à caractère significatif, sont valorisées par les mécènes à hauteur de leur coût de revient (1,59 M€ entre 2018 et 2022). L'examen des conventions et la traduction comptable de ces contributions n'appellent pas d'observation.

Comme indiqué précédemment en référence aux dispositions du nouveau règlement comptable relatives aux contributions volontaires en nature, la mise à disposition de bureaux et de matériels de l'école n'est pas comptabilisée, ce qui doit être corrigé, même s'il est relevé qu'elle fait bien l'objet d'une mention dans l'annexe. Il en va de même pour la valorisation de la fraction des dépenses de personnels de la direction des entreprises et des partenariats de l'école, qui concourent directement à l'activité de collecte de la fondation auprès des mécènes.

B - Des règles d'élaboration à corriger sur plusieurs points

En dépit de leur lisibilité et de leur cohérence d'ensemble, outre les observations formulées au titre de la comptabilisation des contributions volontaires en nature, les annexes des comptes certifiés appellent plusieurs corrections de nature technique afin de mieux rendre compte de la collecte et de l'emploi des ressources issues de la générosité publique.

1 - Une définition trop restrictive des produits de la générosité concernant les produits financiers et du mécénat

La notion de *ressources issues de la générosité du public* fait historiquement l'objet d'une interprétation restrictive de la part de la fondation, sur recommandation de son commissaire aux comptes. En effet, elle la réserve aux seuls produits des appels à dons et libéralités auprès des personnes physiques, et en exclut au contraire l'ensemble des produits du mécénat et des produits financiers issus des actifs constitués à partir de ces différentes ressources. Or l'organisme n'a que partiellement corrigé cette pratique suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation comptable, alors même que sa rédaction lève désormais toute ambiguïté en la matière.

a) Des produits du mécénat exclus des ressources relevant du régime de la générosité

La principale évolution pour la présentation des annexes comptables de la fondation concerne la qualification des produits du mécénat en ressources issues de la générosité publique, effective seulement depuis 2020. En effet, jusqu'en 2019, ces produits étaient imputés au compte d'emploi des ressources comme « autres fonds privés ». Avant 2020 et l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation comptable, cette dernière ligne des comptes d'emploi des ressources recouvre donc à la fois les *dons des personnes morales* (c'est-à-dire les produits du mécénat) et, pour l'exercice 2019, le montant du *don HEC* (qui est, selon la fondation, la contrepartie des subventions versées indirectement à l'école à travers la montée au capital de celle-ci, dans des conditions examinées en quatrième partie).

Conformément aux recommandations formulées par la Cour dans son référé de 2015⁸, la nouvelle réglementation comptable précise le traitement comptable des ressources issues du mécénat d'entreprise, désormais explicitement incluses dans le périmètre de la générosité publique. Pour les exercices 2020 et suivants, la fondation comptabilise bien les produits du mécénat dans les ressources issues de la générosité publique dans le compte d'emploi des ressources (CER). Pour autant, les comptes de résultats par origine et destination (CROD) des trois derniers exercices ne mentionnent toujours pas ces produits dans la colonne correspondante (total des produits et des charges *dont générosité du public*), ce qui traduit la permanence d'une lecture comptable qui ne rend pas pleinement compte du caractère de *ressources issues de la générosité publique* des produits du mécénat.

⁸ Cour des comptes, *Le compte d'emploi des ressources des organismes faisant appel à la générosité publique*, référé, juillet 2015.

b) Des produits financiers exclus du périmètre des ressources de la générosité

La fondation comptabilise l'intégralité de ses produits financiers en *autres produits* des comptes d'emploi des ressources 2018 et 2019. Elle les exclut donc du recalcul annuel du solde des ressources collectées auprès du public non utilisées en fin d'exercice (ancien solde dit « T7 »). Ces produits financiers ne sont pas non plus portés dans la rubrique *Autres ressources liées à la générosité du public* des comptes d'emploi des ressources 2020 à 2022.

En d'autres termes, les produits financiers générés par des actifs eux-mêmes constitués de produits issus de la générosité publique ne sont pas comptabilisés comme tels par la fondation. Cette analyse est d'ailleurs assumée par le commissaire aux comptes qui estime que « *le résultat financier résulte des placements financiers et non de [l'appel à la générosité du public]* »⁹.

Une telle lecture contrevient à la réglementation comptable qui prévoit que « *la rubrique 'autres produits liés à la générosité du public' comprend (...) les revenus générés par les actifs issus de la générosité du public [notamment] les produits financiers [et] les plus ou moins-values de cession de ces actifs* »¹⁰.

Les produits financiers des valeurs mobilières de placement détenus par la fondation HEC proviennent exclusivement de la capitalisation d'une fraction des produits des campagnes successives de levées de fonds. Cela aurait donc commandé d'inscrire leur comptabilisation dans le cadre du suivi des ressources issues de la générosité publique, tant au sein du compte d'emploi des ressources que du compte de résultat par origine et destination.

Tel n'est pas le cas sur la période, ce qui minore à la fois le montant des ressources collectées auprès du public pour chacun des exercices sous revue, mais aussi le calcul afférent du solde des ressources collectées auprès du public non utilisées en début et fin d'exercice.

Un travail de recalcul des produits financiers de l'organisme depuis son origine serait en conséquence à mener, afin d'isoler le cas échéant d'éventuels produits financiers non liés à des actifs issus de la générosité du public, mais sous réserve de justifier d'une telle origine.

En dépit de cette observation, il doit être souligné que l'organisme n'a pas cherché à minorer l'importance de la contribution des produits de la générosité à ses ressources. D'une part, les comptes de résultat retracent bien l'ensemble de ces produits. D'autre part, la nature même de la fondation et de ses activités prévient, *a priori*, tout risque de fuite vers des financements dont l'objet serait incompatible avec leur destination initiale.

Nonobstant ces observations concernant le périmètre restrictif retenu par l'organisme pour la comptabilisation des produits issus de la générosité du public et le calcul des soldes afférents, ces derniers sont cohérents et continus entre les exercices, à une exception. Une rupture est en effet relevée entre les comptes d'emploi des ressources 2021 et 2022 : les soldes des rubriques des frais de fonctionnement, d'une part (pour 8 115 €) et des dotations aux provisions et dépréciations, d'autre part (pour 199 815 €) étaient en effet majorés. Cette erreur matérielle induisait un écart de 207 932 € entre les excédents de l'exercice 2021 présentés dans les deux comptes d'emploi des ressources, et provenait d'imputations erronées de certaines charges lors de l'arrêt des comptes 2021. Elle a été corrigée dans les comptes certifiés 2022, et justifiée par le commissaire aux comptes lors de l'instruction.

⁹ *Ibidem.*

¹⁰ Art.432-5 du règlement ANC 2018-06.

2 - Une écriture comptable d'équilibre injustifiée

Comme examiné en détail en quatrième partie, l'organisme porte une ligne « dons HEC » dans ses comptes à partir de l'exercice 2019. Celle-ci correspond, selon la fondation, à la contrepartie comptable de la part de l'allocation annuelle au financement des projets de l'école qui prend la forme d'une montée au capital de celle-ci par la fondation. Elle viserait à refléter le circuit financier original, et dont les modalités ont évolué au cours de la période, retenu par la fondation et la CCI pour concilier le financement pérenne de l'EESC et un renforcement du rôle de la fondation au sein de sa gouvernance.

Or cette écriture comptable d'équilibre ne constitue pas une ressource issue de la générosité publique. En effet, si l'acquisition d'actions de l'école vient bien augmenter l'actif de la fondation, et figure comme tel au bilan, le montant afférent ne constitue pas pour autant un produit du compte de résultat susceptible d'être remobilisé pour financer des emplois futurs. Par ailleurs, par sa nature d'écriture comptable d'équilibre, elle constitue une contrepartie directe des concours financiers apportés à l'EESC par la fondation, et ne peut, dès lors, pas être assimilée à un don, ni à un produit du mécénat. Le fait de fondre dans une même ligne des comptes d'emploi des ressources et des comptes de résultat par origine et destination les véritables produits du mécénat, qui correspondent aux dons des personnes morales, et cette écriture comptable « don HEC » induit une confusion. Cette approche rend inexact le suivi des produits de la générosité et le solde des ressources non utilisées en fin d'exercice portés dans les comptes de résultat par origine et destination et les comptes d'emploi des ressources au cours de la période.

La fondation justifie cette écriture en expliquant qu'elle vient constater l'extinction d'une dette envers l'école puisque la subvention prévue par convention prend en pratique la forme d'une acquisition de titres ; il faudrait simultanément constater que cette subvention n'est plus due.

Mais fondamentalement, cette écriture ne correspond pas à un produit et n'a donc pas sa place en compte de résultat. Au surplus, la dette qu'il s'agirait de réduire n'a pas été en tant que telle portée au bilan. L'enregistrement de ce produit injustifié intitulé « don HEC », à la fois dans le compte de résultat et dans les ressources issues de la générosité publique du compte d'emploi des ressources, a donc conduit à délivrer aux donateurs et au public une information comptable et financière inexacte pour les exercices 2019 à 2022

III - Une communication financière à corriger et à préciser

Compte tenu des précédentes observations, la communication financière de la fondation doit être corrigée et enrichie pour refléter encore plus fidèlement le dynamisme de ses ressources issues de la générosité publique, mais également de leur emploi, qui est en partie différé ou capitalisé.

A - Des ressources dynamiques au service d'un modèle original

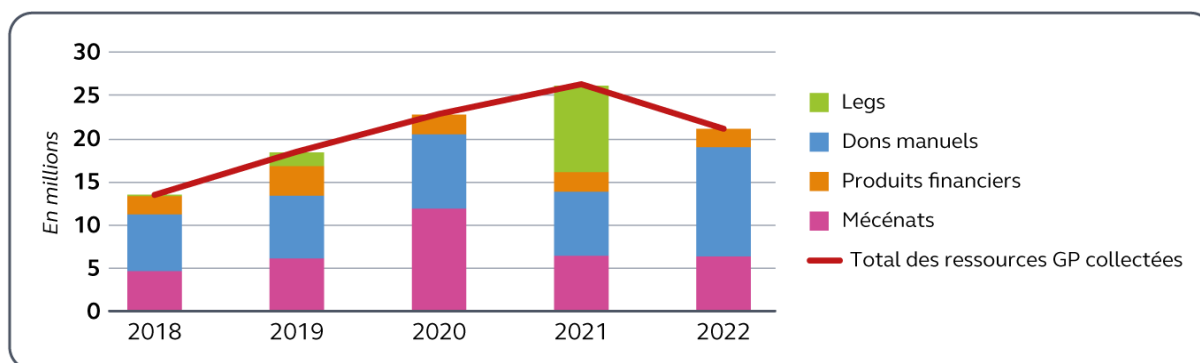
1 - Des ressources dynamiques et des emplois centrés sur les missions sociales

En ressources, après un redressement des données portées aux comptes d'emploi des ressources consistant à intégrer les produits financiers et ceux du mécénat et à neutraliser la ligne « dons HEC », le profil de la période se caractérise par une forte dynamique de la collecte.

On observe une relative stabilité de la structure des produits, à l'exception des legs et libéralités qui enregistrent de fortes variations, liées en particulier à un legs exceptionnel en 2021. Ce dernier a compensé la contraction des dons et du mécénat au cours de cet exercice. Si la baisse annuelle des produits des dons enregistrée en 2021 découle directement des effets économiques de la crise sanitaire, celle des produits du mécénat s'explique par le caractère exceptionnel d'une opération de 6 M€ enregistrée au cours de l'exercice précédent, qui fait donc apparaître une baisse optique.

En moyenne, entre 2018 et 2022, les dons manuels (très majoritairement des grands donateurs) ont constitué près de 40 % des ressources issues de la générosité publique. Les produits du mécénat en ont représenté près du tiers (32 %). Les legs et libéralités (18 %) et les produits financiers (11 %) constituent le reliquat, pour un total de 21,7 M€ collectés en moyenne chaque année par la fondation.

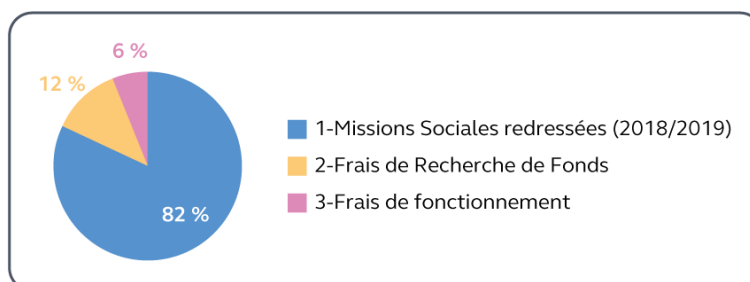
Graphique n° 6 : structure des ressources de la générosité publique (2018 - 2022), en €



Source : Cour des comptes d'après les comptes certifiés de la fondation

La part des actions réalisées par un tiers - presque exclusivement l'école HEC - est prépondérante et représente en moyenne 95 % des emplois sur la période. En moyenne, les missions sociales représentent 82 % des emplois de la fondation, les frais de recherche 12 % et les frais de fonctionnement environ 6 %, étant entendu que ces ratios ne tiennent pas compte de l'absence de valorisation des contributions en nature (cf. chapitre II).

Graphique n° 7 : structure moyenne des emplois financés par des ressources issues de la générosité publique (2018-2022), en € et %



Source : Cour des comptes d'après les comptes certifiés de la fondation

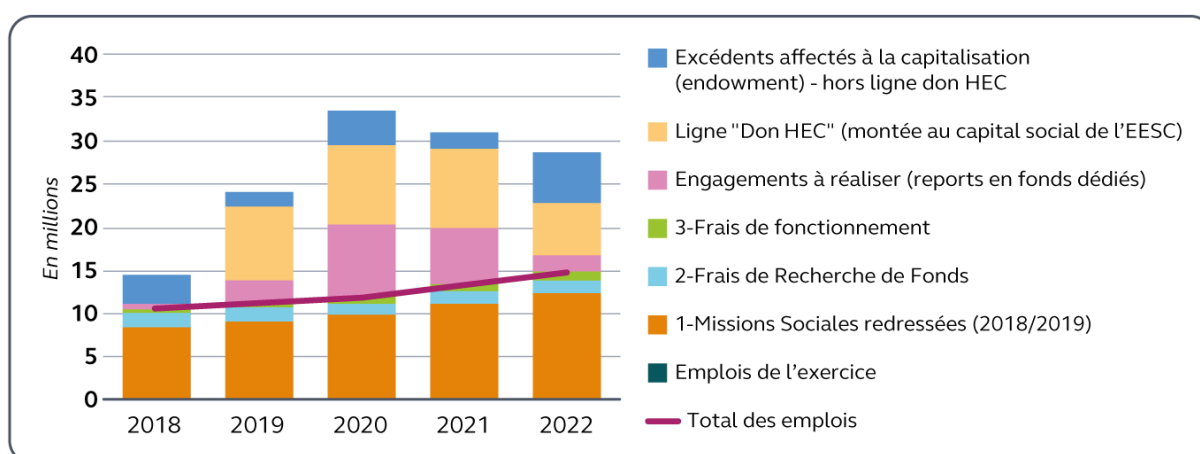
2 - Des emplois relevant de temporalités spécifiques : les fonds dédiés et la capitalisation

La présentation des emplois dans les comptes d'emploi des ressources de la fondation, formellement conforme au cadre réglementaire, ne permet pas de rendre compte de deux dimensions originales du modèle économique de l'organisme : l'importance des reports en fonds dédiés, d'une part, qui traduit un emploi différé des ressources issues de la générosité publique, et celle de la capitalisation, d'autre part, qui repose sur l'affectation pérenne d'une fraction des ressources collectées à un portefeuille d'actifs visant à générer des produits financiers. Or ces deux destinations des ressources collectées chaque année recouvrent une part substantielle de celles-ci.

À partir de 2019, la montée au capital social de l'EESC, sous forme d'acquisition d'actions de l'établissement, est comptabilisée de manière distincte, puisqu'elle ne génère aucun produit financier, contrairement au reste de la capitalisation (*endowment*). Examinée au quatrième chapitre, elle relève d'une nature différente de celle des autres actifs en gestion, même si les deux renforcent les fonds propres au bilan de l'organisme.

D'autre part, comme observé précédemment, l'imputation des ressources collectées auprès du public dans les rubriques des emplois des comptes d'emploi des ressources 2018 et 2019 concernait les seuls produits des dons et libéralités, à l'exclusion des produits du mécénat et produits financiers, auxquels l'organisme ne reconnaissait pas cette qualité de « ressources collectées auprès du public et utilisées » sur l'exercice concerné. Le graphique *infra* procède donc à un redressement de ces données comptables pour les deux premiers exercices sous revue, en rendant compte de la totalité des emplois de ressources issues de la générosité pour chacun des exercices.

Graphique n° 8 : emplois, reports en fonds dédiés et capitalisation (2018-2022), en €



Source : Cour des comptes d'après les comptes certifiés de la fondation

Dans une telle perspective, qui mêle des données comptables tirées du compte de résultats et du bilan de l'organisme, la période sous revue se caractérise par quatre grandes tendances du point de vue de l'utilisation - directe ou différée - des ressources issues de la générosité publique :

- Une hausse de 45 % du montant des emplois en missions sociales au cours de la période, alors que les frais de recherche sont stables (+ 3%) et que les frais de fonctionnement, quoique dynamiques en valeur absolue, demeurent très contenus (ils passent de 5 à 6 % du total des emplois) ;

- La traduction comptable de la montée progressive au capital de l'EESC à partir de 2019, qui représente près de 32,8 M€ cumulés au cours des quatre derniers exercices, et qui procède des nouvelles modalités de financement annuel des projets définies avec la CCI et l'école au cours de la période ;
- L'importance des reports en fonds dédiés, pour 4 M€ par an en moyenne, soit un montant cumulé de plus de 20,3 M€ sur la période. Cette tendance reflète le développement des fondations sous égide mais aussi, et surtout, l'essor des instruments affectés à des financements pluriannuels mobilisés par la fondation (fonds de bourses, de chaires, de centres de recherche et de projets pédagogiques spécifiques) ;
- L'affectation des excédents en dotation non consommable, destinés à alimenter la poche de capitalisation de la fondation (*endowment*), pour un total de 16,8 M€ au cours de la période.

Chacun de ces trois derniers volets fait l'objet d'un examen détaillé au quatrième chapitre.

B - Une communication financière à préciser

La fondation HEC, qui n'adhère à aucun organisme de certification volontaire, ne publie pas de documents de synthèse du type l'*Essentiel*. Outre la publication annuelle de ses comptes certifiés, l'organisme fait néanmoins figurer un tableau simplifié des ressources et des emplois de l'année au sein de son rapport d'activité.

Le financement de projets sous forme d'acquisition de titres de l'EESC HEC y est mentionné en marge du tableau et renvoie aux comptes certifiés. Mais aucune mention, ni de lien internet ne permettent d'y accéder facilement. Depuis 2020 il est également fait mention dans le tableau d'une ligne relative à la capitalisation (*endowment*) et, dans l'édition 2022, un paragraphe est consacré à l'évolution des fonds capitalisés. Le rapport d'activité annuel de la fondation décrit de façon succincte les actions financées, en cantonnant l'information financière relative aux projets à des mentions très générales.

Le suivi des fonds dédiés (chaires, centres, fonds de bourse) fait l'objet d'un tableau détaillé dans les comptes certifiés, qui incluent également les comptes de résultats et le bilan de chaque fondation abritée. Dans le cadre des comités de fondation, les fondateurs des fondations abritées, bénéficient, par ailleurs, d'informations détaillées sur l'avancée des projets, ou encore sur la rentabilité des actifs placés. Les entreprises mécènes finançant des chaires, centres ou fonds de bourse bénéficient également de rapports d'activités annuels faisant état de l'avancement des actions financées.

Les autres donateurs et le public ne bénéficient, en revanche, que de l'information générale publiée sur le site de la fondation et de l'école, et dans les comptes certifiés. À cet égard, deux dimensions appellent des progrès du point de vue de la qualité de l'information financière.

La première concerne la politique de capitalisation (*endowment*) pour lequel l'information à la disposition du public n'a qu'un caractère très général malgré l'importance que représente la capitalisation dans l'affectation des ressources de la générosité publique. Une information sur la capitalisation (*endowment*) dans les vecteurs d'appel aux dons tels que le site internet apparaît souhaitable. Il appartient aussi à la fondation de rendre compte de façon plus détaillée de la part des ressources collectées que la fondation y affecte chaque année, de son niveau consolidé, mais également de sa structure ou encore de ses performances et de leur contribution au financement des actions de l'école.

La seconde concerne les règles relatives à l'allocation des fonds collectés, c'est-à-dire le « fléchage » des dons respectivement vers les projets, les frais de structure ou la capitalisation (*endowment*). Cette question renvoie à l'information du donateur et au respect de son intention. Afin de conserver des marges de manœuvre, la fondation souhaite en effet ménager sa capacité à redéployer les produits collectés selon ses propres priorités.

Le sujet ne pose pas de difficulté pour les entreprises qui contractualisent avec la fondation dans le cadre du mécénat puisque les règles d'allocation des dons pour les chaires et les centres sont portées dans les conventions. Depuis 2018, celles-ci ont vocation à correspondre aux règles d'affectation votées en conseil l'administration. En cas de dérogation, la négociation partenariale est soumise à la validation du conseil d'administration, à l'instar, par exemple, de la convention signée en 2021 avec une entreprise mécène créant un fonds de bourses. Celle-ci prévoit ainsi l'affectation de 95 % du don au projet, dérogeant à la règle d'affectation de 20 à 30 % du don à la capitalisation de la fondation pour ce type de convention.

En 2020, le conseil d'administration a adopté de nouvelles règles d'affectation des dons par catégorie de mécènes, et en a institué pour les dons des donateurs individuels (qui en étaient jusqu'alors dépourvus). Ainsi pour un engagement pluriannuel inférieur à 150 000 €, seuls 75 % du don fléché ont, en principe, vocation à être affectés effectivement au projet, laissant une marge de manœuvre de 25 % à la fondation. Un engagement grand donateur pluriannuel de plus de 150 000 € par an, pourra, quant à lui, être fléché sur un projet par le donateur à 90 % alors que 10 % du don ne le sera pas. Avec douze règles d'allocations différentes qui varient selon la nature du projet et les montants des dons, le système est relativement complexe. La question de sa lisibilité se pose en particulier pour les dons des particuliers qui ne sont pas formalisés dans une convention, tels que les dons manuels de faible montant, dans la mesure où l'information n'est pas communiquée en amont du don.

À cet égard, la page internet de la fondation peut entretenir une certaine ambiguïté pour les dons en ligne : le donateur y est invité à sélectionner une ou plusieurs priorités parmi les quatre grands axes de la campagne de collecte. Une case permet par ailleurs de « *contribuer à l'ensemble des missions de la fondation* ». Sans mention précise, cette présentation peut suggérer une affectation totale du don à la priorité sélectionnée par le donateur, sans mention explicite des règles internes d'allocation effectivement pratiquées par la fondation, et qui peuvent conduire une partie des produits à financer des frais de structure ou à abonder la capitalisation. Les formulaires de souscription de don comportent, quant à eux, la mention « *thème à soutenir en priorité* » ce qui, *a contrario*, renvoie effectivement à la marge de manœuvre que se réserve la fondation pour ajuster, au moins partiellement, la destination du don parmi ses différentes priorités. Une reformulation de l'affectation proposée sur le site internet afin de mentionner plus explicitement les règles d'allocation des dons serait donc souhaitable pour parfaire l'information des donateurs.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les déclarations d'appel à générosité sont régulièrement émises par la fondation. Si les moyens sur lesquels elles portent présentent un enjeu financier relatif par comparaison aux actions de collecte, plus ciblées, auprès des grands donateurs et des mécènes, elles contribuent à la visibilité de l'organisme et, indirectement, de l'école elle-même. Au plan formel, elles doivent être complétées pour rendre compte de l'ensemble des vecteurs utilisés.

Les comptes certifiés respectent formellement les obligations réglementaires, et rendent compte du dynamisme de la collecte et des financements des projets de l'école par la fondation au cours de la période. Les annexes relatives au suivi des produits de la générosité, dont l'élaboration fait l'objet d'un suivi attentif des instances, traduisent le caractère prépondérant des missions sociales et le poids maîtrisé des frais de recherche et de fonctionnement de l'organisme. Leurs modalités d'élaboration doivent toutefois être corrigées sur plusieurs points. Tout d'abord, la valorisation des contributions volontaires en nature doit être réalisée. D'autre part, les produits du mécénat et les produits financiers relèvent bien des ressources de la générosité et doivent être comptabilisés comme tels dans le compte de résultat par origine et destination. Enfin, l'écriture de la contrepartie comptable du financement de l'école sous forme de montée au capital de celle-ci (ligne « dons HEC ») dans le compte de résultat est injustifiée.

Compte tenu de l'importance prise par la capitalisation dans l'affectation d'une partie de la collecte et dans ses produits financiers, la communication financière de la fondation devrait inclure des développements plus détaillés sur ce volet en termes de stratégie de capitalisation (endowment), de structure et de performances du fonds capitalisé.

La Cour formule les recommandations suivantes :

- 3. réviser dès 2024 les règles de construction des annexes comptables relatives au suivi des ressources issues de la générosité publique en matière d'imputation des produits du mécénat et des produits financiers ;*
 - 4. adopter une présentation cohérente au bilan et au compte de résultat du traitement de la montée de la fondation HEC au capital de l'EESC ;*
 - 5. enrichir l'information relative à la stratégie de capitalisation de l'organisme et à ses performances sur tous les supports d'appel à don et notamment le site internet..*
-

Chapitre IV

Les emplois en missions sociales et la capitalisation

L'emploi des ressources issues de la générosité par la fondation recouvre avant tout le financement d'actions mises en œuvre par l'école en matière de promotion de la diversité de ses étudiants, de soutien à ses activités pédagogiques et de recherche et, dans une moindre mesure au cours de la période, de modernisation du campus. Ces emplois, qui ont représenté un montant cumulé de 48,42 M€, répondent aux missions sociales de l'organisme et s'inscrivent dans le cadre du processus de budgétisation coordonné avec la direction de l'EESC HEC. Comme déjà indiqué, la fondation finance aussi, à la marge, ses propres actions (bourses, prix de thèse, etc.), en les mettant en œuvre directement ou par l'intermédiaire de tiers, pour un montant cumulé de 2,45 M€.

Dans des proportions significatives, et qui ont eu tendance à croître sur la période, elle consacre également une part importante de ses ressources à sa politique de capitalisation. Celle-ci renvoie à la fois au poids croissant qu'elle entend occuper au sein du capital social de l'EESC HEC, donc de sa gouvernance, et à la stratégie d'abondement d'un portefeuille d'actifs ayant pour objet de générer des revenus financiers au soutien du financement des projets de l'école, de manière complémentaire à la politique de collecte auprès des bienfaiteurs. Ce dernier volet appelle un examen de la gestion dont fait l'objet ce patrimoine financier de la fondation.

I - Des missions sociales consacrées à la diversité, à la recherche et à la pédagogie

Le financement de projets au titre des missions sociales de la fondation se fait selon deux modalités distinctes. D'une part la subvention annuelle aux projets de l'école HEC (de 8,13 M€ en 2018 à 11,83 M€ en 2022) et d'autre part les projets financés en direct par la fondation HEC (392 000 € en 2018 à 515 000 € en 2022).

Tableau n° 2 : synthèse des emplois en missions sociales (2018-2022, en M€)

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------|------|------|-------|-------|
| <i>Actions mises en œuvre par l'EESC HEC</i> | 8,13 | 8,50 | 9,27 | 10,69 | 11,83 |
| <i>Actions mises en œuvre par la fondation HEC</i> | 0,39 | 0,47 | 0,57 | 0,51 | 0,52 |
| <i>Dont bourses égalité des chances</i> | 0,11 | 0,16 | 0,20 | 0,23 | 0,24 |
| <i>Dont prix de la Fondation</i> | 0,11 | 0,05 | 0,02 | 0,07 | 0,04 |
| <i>Dont cahiers de recherche</i> | 0,04 | 0,04 | 0,02 | 0,01 | 0,05 |
| <i>Dont partenariat association ARTICLE 1</i> | 0,12 | 0,12 | 0,12 | 0,12 | 0,12 |
| <i>Autres</i> | 0,02 | 0,10 | 0,21 | 0,08 | 0,07 |
| Total | 8,52 | 8,97 | 9,85 | 11,20 | 12,34 |

Source : Cour des comptes à partir des données de la fondation HEC

Pour la définition du premier volet, l'école propose chaque année une liste de projets sur laquelle la fondation décide d'allouer des financements. En amont, cette construction budgétaire est préparée par les services de la fondation avec la direction financière d'HEC à partir des promesses connues à date et des cibles d'atterrissage en fin d'exercice budgétaire.

L'allocation au financement des projets de l'école représente une part majoritaire des charges annuelles de la fondation, mais ce montant reste relativement modeste à l'échelle de l'ensemble des produits d'exploitation de l'école (soit 6,4 % des 188 M€ de produits portés aux comptes de l'exercice 2022). Le second volet est plus limité en termes de volume financier : il concerne les actions conduites et financées directement par la fondation sans passer par le budget de l'école. Les principaux postes sont les bourses dites *égalité des chances* (+ 116 % sur la période, atteignant 238 000 € en 2022), le partenariat avec l'association *Article 1*, pour 120 000 € par an et, dans une moindre mesure, les prix de la fondation (42 000 € en 2022).

Les missions sociales ainsi poursuivies par la fondation en direct et par subvention aux projets de l'école, concourent aux mêmes objectifs et aux axes stratégiques de la collecte : les aides aux étudiants, la pédagogie, la recherche et la modernisation du campus.

Tableau n° 3 : thématiques des projets financés par la fondation (2018-2022, en M€)

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Total 2018-2022 | Part /total |
|--|------|------|------|-------|-------|-----------------|-------------|
| <i>Aides aux étudiants</i> ¹¹ | 4,68 | 5,10 | 6,36 | 5,74 | 6,34 | 28,22 | 55 % |
| <i>Recherche</i> | 1,49 | 1,80 | 1,58 | 3,67 | 3,68 | 12,22 | 24 % |
| <i>Pédagogie</i> | 2,35 | 2,07 | 1,90 | 1,75 | 2,31 | 10,38 | 20 % |
| <i>Campus</i> | | | | 0,03 | 0,02 | 0,05 | 0,1 % |
| Total | 8,52 | 8,97 | 9,85 | 11,20 | 12,34 | 50,87 | |

Source : comptes certifiés de la fondation

A - Un éventail de bourses au profit de la diversité sociale et internationale des étudiants

L'axe d'inclusion sociale, libellé « aides aux étudiants » dans les comptes certifiés de la fondation, recouvre à la fois des actions d'accompagnement (mentorat, coaching, etc.) et des bourses d'études à destination de plusieurs publics. Sur la période, ces actions représentent 55 % des emplois en missions sociales de l'organisme. Si toutes les bourses distribuées par l'école HEC ne sont pas financées par la fondation, la contribution de cette dernière est néanmoins prépondérante. D'après le rapport annuel de gestion de l'école, elle représentait en 2022 près des deux tiers de la dépense afférente à ce volet des actions de l'école, soit 5,85 M€ sur un total de 8,9 M€.

¹¹ Le libellé « aide aux étudiants » est utilisé dans les comptes certifiés de la fondation et renvoi aux bourses et aux activités d'accompagnement (mentorat, « coaching », aide à la préparation du concours, concours d'éloquence, etc.) qui s'adressent aux lycéens et aux élèves de l'EESC.

Tableau n° 4 : effectifs étudiants à l'EESC HEC (hors *executive education entreprise*¹²)

| <i>Effectifs assis</i> | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-------|-------|-------|-------|
| <i>Total</i> | 2 759 | 2 776 | 2 894 | 2 914 |
| <i>Dont Programme grande école</i> | 1 839 | 1 953 | 1 908 | 1 929 |
| <i>Dont Master et master spécialisé</i> | 411 | 439 | 346 | 463 |
| <i>Dont MBA et EMBA</i> | 509 | 384 | 563 | 522 |

Source : rapports de gestion de l'EESC HEC

1 - Des bourses sur critères sociaux

Un premier public destinataire de ce type d'aides est composé des lycéens qui bénéficient d'actions telles que le concours d'éloquence, le tutorat, un programme de préparation à la classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) sur le campus, des actions d'accompagnement individuel en amont du concours, et les *bourses égalité des chances*. Ces dernières sont attribuées sur critère sociaux et réservées aux boursiers d'État, dits *boursiers Crous*, en deuxième année de classe préparatoire et inscrits au concours d'entrée à HEC. Elles permettent d'accompagner environ 530 boursiers par an, pour un montant variable selon la situation sociale du bénéficiaire. En 2022, 533 bourses ont ainsi été attribuées aux élèves de 127 lycées, pour un montant forfaitaire moyen de 446 € et jusqu'à 800 €. Ces bourses représentaient une dépense de 238 000 € en 2022, directement financée par la fondation.

Le deuxième public bénéficiaire est composé des étudiants d'HEC titulaires d'un diplôme français. Contrairement aux précédentes, les bourses aux étudiants sont versées par l'école, et en partie financées par l'allocation annuelle de la fondation à l'école. Les *bourses sociales grandes écoles* (entre 1,5 M€ et 1,6 M€ par an sur la période) financent tout ou partie de la scolarité des étudiants. Les frais de scolarité du cursus *grande école*, d'une durée de trois ans (postérieurement aux classes préparatoires aux grandes écoles), représentaient un budget total de 64 500 € en 2022. Pour les étudiants boursiers d'État, qui continuent à percevoir leur bourse du Crous¹³ pendant la scolarité à HEC, l'attribution de la bourse sur critère social est garantie et vient en déduction des frais de scolarité. Le niveau de prise en charge des frais de scolarité varie entre 20 et 100 % selon l'échelon de bourse défini au sens du Crous. Ces bénéficiaires constituaient 17 % des nouveaux admis à la rentrée 2022. Des bourses sociales peuvent être attribuées aux étudiants non-éligibles d'après les critères du Crous, mais qui démontrent un besoin financier, la bourse se matérialisant par une exonération partielle des frais de scolarité. Sous certaines conditions, les étudiants peuvent également bénéficier d'un prêt à taux zéro et sans caution, dans le cadre du partenariat qui lie l'école et un groupe bancaire.

Au total, ces diverses bourses sur critères sociaux concernent entre 290 et 380 étudiants (en 2022) sur l'année académique.

¹² Formation continue de cadres supérieurs.

¹³ Les centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires (Crous) constituent un réseau national d'établissements publics à caractère administratif sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche destinés à favoriser l'accueil et l'accompagnement des étudiants.

2 - Des bourses d'excellence au profit d'étudiants titulaires d'un diplôme étranger

D'autre part, des bourses d'excellence grande école sont également attribuées aux étudiants titulaires d'un diplôme étranger qui intègrent HEC en première année du cycle master. Les étudiants étrangers constituent la moitié des effectifs du programme grande école, avec 135 nationalités représentées sur le campus. Sous réserve de justifier d'un besoin financier, les bourses d'excellence sont équivalentes aux bourses sur critères sociaux pour cette catégorie d'étudiants, et viennent en déduction des frais de scolarité. En 2022, 181 étudiants étrangers ont perçu une bourse d'excellence, ce qui correspond à une dépense de 1 M€ à 1,5 M€ par an selon les exercices sous revue.

Certains fonds de bourses, financés par des grands donateurs et des entreprises mécènes, visent l'attribution de bourses sociales aux étudiants issus de pays spécifiques au sein des différentes formations (*Grande école, Master, MBA*). Par exemple, le *fond d'excellence CMA-CGM* finance l'accueil de 20 étudiants libanais par an pendant 10 ans à compter de 2022. Initié en 2021, le programme *Imagine Fellow*, destiné au financement de la scolarité d'étudiants issus de pays en guerre, a permis l'admission de sept élèves à la rentrée 2022. Le programme *Pacte Afrique*, finance depuis 2019 l'accompagnement sur trois ans de 120 lycéens africains afin de les préparer aux épreuves écrites et orales du concours d'admission en deuxième année de la *Grande École HEC*.

En cumulant ces deux grandes familles de bénéficiaires (étudiants nationaux et étrangers), sur un effectif d'étudiants en cursus *Grande école* et *master* de 2 392 élèves, HEC se prévaut en 2022 d'un taux de boursiers de 23 % (toutes catégories confondues), qui tend à l'objectif de 25 % affiché dans la campagne d'appel aux dons. En considérant l'ensemble des dépenses relatives aux bourses sur critères sociaux pour les lycéens et étudiants, cela représente près du tiers (32 %) des emplois en missions sociales sur la période.

3 - Des bourses spécifiques pour les élèves issus du monde professionnel

Un troisième public en matière de bourses d'étude concerne les *MBA*¹⁴, diplômes destinés à des élèves justifiant déjà d'une expérience professionnelle et dont les frais de scolarité sont sensiblement supérieurs à ceux du cursus initial au sein de la *Grande école* et des Masters (au minimum 90 000 €). Dans ce contexte, les bourses MBA financées par la fondation représentent un montant annuel de 950 000 € à 1,5 M€ par an sur la période. Tout candidat retenu au programme *MBA* est automatiquement considéré comme candidat aux bourses d'excellence et de diversité par le *comité des bourses MBA d'HEC Paris*. Les postulants aux *MBA* ont accès à un ensemble de dispositifs dont les conditions d'éligibilité diffèrent, mais qui sont cumulables en partie, dans la limite de 50 % des frais de scolarité. Pour 513 élèves inscrits en *MBA* en 2022, 174 bourses d'excellence ont été attribuées, soit plus du tiers de l'effectif.

¹⁴ Le *Master of Business Administration* (MBA) est un diplôme d'études supérieures dans le domaine du marketing, des finances, des ressources humaines et du management, destiné à des étudiants justifiant déjà de plusieurs années d'expérience professionnelle.

Tableau n° 5 : budget affecté aux bourses (en M€)

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|------|------|------|------|------|
| <i>Bourses sur critères sociaux - Grande École</i> | 1,50 | 1,60 | 1,50 | 1,57 | 2,21 |
| <i>Bourses d' excellence recrutement international - Grande École</i> | 1,00 | 1,26 | 1,66 | 1,50 | 1,54 |
| <i>Sous-total bourses programme Grande école</i> | 2,50 | 2,86 | 3,16 | 3,07 | 3,76 |
| <i>Bourses - MBA</i> | 0,95 | 0,95 | 1,64 | 1,50 | 1,54 |
| <i>Bourses - Doctorat</i> | 0,84 | 0,91 | 0,90 | 0,36 | 0,55 |
| <i>Total</i> | 4,29 | 4,71 | 5,69 | 4,93 | 5,85 |

Source : Cour des comptes à partir des données de la fondation HEC

B - Des activités de recherche et de production de connaissances en fort développement

Le document de campagne de la collecte 2019-2023 assignait à l'axe *production de connaissances* l'ambition de créer des nouvelles chaires de recherche, le développement du programme doctoral de l'école, la création de programmes pédagogiques en lien avec le monde de l'entreprise (*corporate initiatives*) et la création d'un fonds dédié permettant le financement de dix projets de recherche par an.

Ce champ est celui pour lequel les financements ont le plus progressé entre 2018 et 2022 (+ 146 %), reflétant l'enjeu majeur, pour l'école, de conforter la qualité de son offre d'enseignement et de recherche, qui conditionne son rang dans les classements nationaux et internationaux des grandes écoles de commerce et de management. Cette dimension fait donc l'objet d'un suivi particulièrement attentif des instances, qui s'appuient notamment sur le comité de recherche. Présentées comme une priorité pour la fondation, les activités de recherche et de production de connaissance représentent ainsi 24 % des financements de projets au cours de la période (entre 1,5 M€ et 3,6 M€ par an). Elles sont principalement de deux types.

D'une part les *chaires* de recherche, les *centres* et les *corporate initiative* financés par l'affectation des dons provenant principalement d'entreprises et dont le pilotage est réalisé au travers du suivi des fonds dédiés (1,4 M€ en 2022).

D'autre part le financement de projets sélectionnés par le *comité de recherche* de la fondation (247 000 € en 2022). Chaque année, le comité sélectionne une dizaine de projets de recherche soumis par des professeurs d'HEC Paris qui seront soutenus par la fondation pendant trois ans. À ce titre, il rend compte au conseil d'administration de la fondation, des priorités et orientations de la recherche à HEC Paris ainsi que des besoins afférents. Il se donne également pour mission de favoriser les espaces de dialogue entre les entreprises, les chercheurs et le décanat (doyens de l'école) sur les enjeux académiques de la recherche et sur ceux de sa valorisation au profit des entreprises.

La sélection de ces projets repose sur trois critères : la clarté et la pertinence de la question de recherche ; l'impact de la recherche sur le monde de l'entreprise et son potentiel de valorisation pour l'école ; la motivation de la demande budgétaire. Le plafond de financement par projet est fixé à 25 000 €, pour un budget annuel de 240 000 € à la fin de la période sous revue.

À titre d'illustration, sur l'année 2021, 31 projets de recherche étaient ainsi soutenus par la fondation, portant sur des thématiques aussi variés que l'impact de la linguistique sur le marketing, l'impact de la liberté d'un influenceur dans la création de contenu sur l'image de marque et les ventes, ou encore un projet d'utilisation de l'intelligence artificielle pour faciliter le travail de la Cour de cassation en matière de gestion des contentieux civils et commerciaux.

Le volet recherche finance également le soutien à l'école doctorale qui prend plusieurs formes : l'attribution de bourses doctorales (entre 500 000 € et 850 000 € selon les années) ; les prix de la fondation (sur financement direct de la fondation) et ceux des fondations abritées ; des actions de diffusion de ces connaissances au grand public.

« Hi!Paris » : un centre d'excellence consacré à l'intelligence artificielle et à la donnée

L'un des projets les plus emblématiques de la période est la création du centre « Hi!Paris » fondé en 2020 par l'école HEC en partenariat avec l'institut polytechnique. Ce centre interdisciplinaire et interinstitutionnel allie enseignement, recherche et innovation sur l'intelligence artificielle et la donnée. Six entreprises mécènes contribuent à son financement¹⁵. Le centre a pour ambition de former 500 étudiants par an au niveau master d'ici 2025, et de doubler le nombre de doctorants consacrant leurs travaux à l'intelligence artificielle et aux sciences de la donnée. Les financements sur ressources issues de la générosité publique apportés par la fondation ont représenté 1,8 M€ en 2022, afin de participer au recrutement de six enseignants-chercheurs, à l'attribution d'une bourse de recherche et au financement de quatre doctorants rattachés à l'école HEC.

C - Des innovations pédagogiques centrées sur des questions sociétales

L'axe *impact sur la société* consiste dans le soutien aux centres de recherche et d'enseignement spécialisés dans le domaine des transitions sociales et environnementales rattachés à l'école.

Le *centre innovation et entrepreneuriat*, par exemple, accompagne les candidats à l'entrepreneuriat, pour un montant mobilisé de 760 000 € en 2022. Au cours de cette dernière année, 482 *startups* ont ainsi bénéficié d'une offre de formation, dont 130 dans le secteur des technologies de l'information et de la communication et une centaine dans le champ social. L'entrepreneuriat social est notamment développé au travers du programme *HEC Stand up*, qui aide des femmes à accéder à l'indépendance financière au moyen de l'entrepreneuriat, en France métropolitaine, aux Antilles et à La Réunion. En 2022, cinq sessions de formation ont été organisées sur l'année dans le cadre de ce programme, pour une dépense de 383 000 €.

L'*Institut society & organizations* fédère plus de soixante professeurs et chercheurs dont les travaux portent sur les enjeux de transitions écologique et sociale. Il a mobilisé 936 000 € de financements de la fondation en 2022 au sein de ses trois *centres*. Selon le rapport d'activité 2022, il bénéficie du soutien de 313 donateurs et a permis de développer une offre de dix nouveaux modules pédagogiques au profit de 4 000 étudiants. Le *centre Climate & Earth* a, par exemple, permis le lancement d'une formation consacrée aux enjeux de transition (*Certificat Climate & Business Transition*) suivie par 60 étudiants et l'organisation d'une manifestation spécifique sur le campus (*Climate Days*). Deux nouvelles *chaires* consacrées aux enjeux de soutenabilité bénéficient également de financements, et visent à développer un enseignement académique dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises au sein des chaînes d'approvisionnement.

¹⁵ L'Oréal, Capgemini, Total Énergies, Kering, Rexel et Vinci.

D - La modernisation du campus : des financements résiduels sur la période mais un enjeu sensible pour l'avenir

Enfin, si l'axe *campus* avait initialement pour objet la rénovation du campus de Jouy-en-Josas avec la construction d'un nouveau bâtiment, la construction de nouvelles infrastructures (*data factory*) et la rénovation d'autres biens immobiliers de l'école, son déploiement s'est finalement limité, au cours de la période sous revue, à un projet beaucoup plus modeste.

Le projet *HEC village*, a fait l'objet d'appels à dons spécifiques à destination des *Alumni* en 2021. À partir des 600 000 € de dons et promesses collectés, il a permis une première série d'opérations de rénovation de la cafétéria et d'implantation d'infrastructures sportives (terrain de volley-ball et de pétanque), pour un montant de 21 000 € dans les comptes 2022.

En outre, au cours de la période, un projet qui n'était pas identifié comme structurant lors du lancement de la campagne de collecte s'est concrétisé : la *HEC UK House* de Londres. Ce lieu de 400 mètres carrés près de Covent Garden, inauguré le 22 mars 2022, accueille l'équipe du bureau de représentation de HEC à Londres. Il a vocation à être un relais pour les étudiants, les *Alumni*, les entreprises ainsi que diverses institutions et universités au Royaume-Uni. Ce projet est stratégique pour la fondation puisque la Royaume-Uni accueille sa principale communauté de donateurs internationaux. Il a également été conçu comme un espace de collaboration au service de la communauté HEC, notamment pour la fondation qui peut l'utiliser comme bureau de passage et y organiser des événements à tarif préférentiel. Pour son financement, la fondation HEC s'est engagée par convention à apporter une contribution à l'école de 2 M€ sur 10 ans, dont le premier versement de 200 000 € est intervenu en 2022.

L'ambitieux projet de modernisation globale du campus a été reporté en raison des travaux préparatoires au dépôt des demandes d'autorisations. L'incendie que l'amphithéâtre principal du campus a subi en 2023 témoigne de l'actualité de ce projet et pourra en modifier le périmètre.

Au regard de la nature et des montants d'investissement inédits qui sont envisagés, ce programme posera nécessairement à la fondation la question des modalités de son éventuelle participation. En effet, l'organisation actuelle de sa collecte apparaît plutôt conçue et dimensionnée pour assurer une contribution annuelle au financement de dépenses d'exploitation courantes de l'école, assortie d'un effort concomitant de capitalisation.

II - Une politique volontariste de capitalisation

Parallèlement au financement annuel des projets de l'école, la capitalisation d'une partie des ressources issues de la générosité publique constitue une caractéristique majeure du modèle de la fondation. Elle consiste à affecter systématiquement et de manière pérenne une part de son résultat sous forme d'actifs financiers, eux-mêmes destinés à générer des produits annuels au soutien du financement des projets de l'école.

Le profil du bilan de l'organisme et son évolution entre 2018 et 2022 traduisent l'importance de cette stratégie au cours de la période : les immobilisations financières, composées de titres de l'EESC HEC, y ont vu leur valeur passer de 2,5 M€ à 42,5 M€, et les valeurs mobilières de placement croître de 30 % pour dépasser 74,8 M€ en 2022 (hors trésorerie).

Si elle ne figure pas formellement au nombre des missions sociales de la fondation, cette politique de capitalisation constitue donc, *de facto*, une priorité dans l'affectation des ressources collectées auprès des donateurs et des mécènes. À ce titre, elle est mise en œuvre de manière transparente à leur égard, en figurant explicitement au rang des priorités de la fondation dans sa communication institutionnelle et financière comme dans ses appels à dons.

La capitalisation vient incontestablement au soutien de l'objectif de financement des projets de l'école, selon des logiques toutefois bien distinctes entre les deux grandes formes qu'elle recouvre sur la période. D'une part, la montée progressive au capital social de l'EESC, dont les actions ne sont pas rémunérées. D'autre part, l'abondement du portefeuille d'actifs de la fondation, générateur de produits financiers.

A - Une montée progressive au capital social de l'école

Dans le contexte de création de l'EESC, les flux financiers de la fondation vers l'école intervenus entre 2018 et 2022 mêlent à la fois des subventions directes au budget de l'établissement et des montées successives au capital social de celui-ci. Du point de vue du budget de l'école, les produits issus de cette dernière composante sont eux-mêmes subdivisés en deux branches :

- La valeur nominale des actions de l'école cédées à la fondation et, dans une moindre mesure, à la CCI. Selon les cas, les opérations de cession procèdent soit de rachats d'actions de la CCI par la fondation (donc neutres au bilan de l'école), soit de souscription d'actions dans le cadre d'émissions de titres par l'EESC, donc d'augmentation du capital social de l'école ;
- La perception des primes d'émission, c'est-à-dire de la différence entre le prix effectivement payé par l'acquéreur et la valeur nominale des actions cédées.

Dans ce cadre général, le financement de l'EESC par la fondation s'est inscrit dans trois schémas successifs au cours de la période sous revue.

1 - Pour l'exercice 2018, une subvention directe à l'école

En 2018, la fondation a versé à l'école des subventions d'exploitation sous forme d'aides annuelles à divers projets, pour un montant cumulé de 8 255 564 €, retranscrits dans les comptes respectifs de la fondation et de l'EESC. Les comptes certifiés de l'école précisent en annexe que « *le montant et les modalités de versement de cette subvention relative à l'exercice 2018 ont fait l'objet d'un accord formel entre les actionnaires de l'EESC HEC Paris, validé par une délibération de leurs instances. Il a été considéré que ces modalités ne donneront pas lieu à une opposition de la Tutelle de l'un des actionnaires qui doit encore se prononcer sur cet accord.* » De fait, aucune objection n'a été formulée par les tutelles en conseil d'administration de la fondation.

2 - Entre 2019 et 2021, un schéma provisoire combinant une montée de la fondation au capital social de l'école et le reversement intégral des primes d'émissions

À compter de 2019, concomitamment à l'extinction des subventions d'équilibre de la CCI, les concours de la fondation se sont inscrits dans le cadre de montées successives au capital social de l'école. Les modalités en ont été, prévues par des conventions annuelles de cession d'actions de l'EESC passées entre la CCI et la fondation, et combinant deux mécanismes :

- Des cessions d'actions par la CCI à la fondation,
- Le reversement par la CCI à l'école de l'intégralité du prix des actions cédées sous deux formes concomitantes :

- Une subvention, pour un montant équivalent au financement annuel des projets dû par la fondation ;
- La souscription à une augmentation de capital de l'école pour le solde du montant perçu. Ces actions ont, là encore, été émises par l'école et entièrement souscrites par la CCI.

Dans le cadre de ce schéma, qui a vu augmenter le poids relatif de la fondation dans le capital de l'école, les plus-values de cession perçues par la CCI ont donc été intégralement reversées au budget de l'EESC, soit sous forme de subventions annuelles (pour 80 % du montant), soit sous forme de montée au capital de l'école par émission/souscription de nouvelles actions par la CCI (pour 20 %).

3 - À partir de 2022, un nouveau schéma mixte prévu par le pacte d'actionnaire

Le pacte d'actionnaires signé le 25 novembre 2021 stipule (§4.2) que « *les modalités de financement d'HEC au titre des exercices 2019, 2020 et 2021 [...] présentent un caractère exceptionnel.* ». À compter de 2022 inclus, et pour la durée du pacte, elles évoluent afin de sécuriser à la fois les conditions de montée progressive de la fondation au capital de l'école et les financements apportés chaque année à cette dernière par la fondation.

Dans ce nouveau cadre, la fondation s'engage à procéder à un versement annuel sous la forme d'une contribution directe au budget de l'EESC. Elle dispose, en contrepartie, d'un droit exclusif de souscription à une augmentation de capital de l'école à concurrence maximale du montant de sa subvention annuelle.

En synthèse, les apports de la fondation et de la CCI au budget de l'école issus de ces schémas financiers successifs, qui ont été régulièrement approuvés par la tutelle de l'établissement, ont induit une montée de la fondation au capital social de l'EESC.

B - Une stratégie de capitalisation ambitieuse

1 - Un objectif stratégique renforcé par la dernière campagne de levée de fonds

L'abondement d'un patrimoine financier sous forme de capitalisation constitue un objectif stratégique bien établi de la fondation, selon laquelle « *le développement de la collecte a permis de faire progresser les fonds capitalisés de 6,3 M€ à 51,9 M€ et le portefeuille d'actifs géré par la Fondation de 13,4 M€ à 59 M€* » entre 2008 et 2018.

Dans le contexte de réforme statutaire de l'école, cette dynamique s'est accentuée à la faveur de la nouvelle campagne de levée de fonds 2019 - 2024, dont le document de présentation confirme explicitement cet objectif de capitalisation : « *la question de la pérennité du modèle économique d'HEC se trouve au cœur de cette campagne de levée de fonds. Elle implique un renforcement des fonds propres de l'École, à l'instar des grandes institutions anglo-saxonnes. Aujourd'hui, pour mettre en œuvre son plan de développement stratégique, l'École doit, entre 2019 et 2024, passer d'un endowment de 54 millions d'euros à plus de 100 millions d'euros. Nous pourrions ainsi lui assurer des financements pérennes, et lui donner les moyens d'avoir un impact plus grand sur le monde de demain.* »

Comme le précise le document de *Politique d'Investissement* de l'organisme, « *La capitalisation d'une partie significative de ses ressources doit permettre à la Fondation HEC d'assurer la pérennité du soutien qu'elle accorde, notamment par la génération de*

ressources supplémentaires sous forme de revenus financiers et de réserves de plus-values. C'est pourquoi la Fondation HEC se donne pour objectif de constituer à terme un Fonds dont la taille critique permettra à la fois d'assurer cette pérennité et de mettre en œuvre une gestion financière optimale. Ces ressources capitalisées sont investies dans un portefeuille d'actifs financiers (le "Portefeuille d'Investissements", ou le "Portefeuille") ».

2 - Une politique d'investissement détaillée et bien pilotée

La fondation a formalisé sa politique d'investissement dans un document adopté par le conseil d'administration en décembre 2016 et actualisé en 2019 et en 2022, conformément à un objectif de révision triennale. Il dote la fondation d'une stratégie lisible à trois titres :

- *Les différentes poches* qui structurent le portefeuille d'actifs financiers de l'organisme (*endowment*, besoin de trésorerie, *impact investing*), leur équilibre relatif et leurs finalités respectives ;
- *L'objectif de performance* de la poche principale, dite *endowment*, fixé à €STR + 4 %¹⁶ sur un horizon de long terme (10 ans et plus). Afin d'encourager les projets de dons capitalisés finançant des bourses et des chaires de recherche, la fondation propose aux donateurs la possibilité d'intégrer leurs dons au sein de cette poche *endowment* qui est gérée activement par le comité d'investissement ;
- *Les cibles de l'allocation d'actifs stratégique*, définies par grandes classes d'actifs. Celles-ci reflètent l'équilibre entre l'objectif de performance et les contraintes de risques que se fixe l'organisme, étant observé que le portefeuille fait l'objet d'un recalibrage trimestriel au regard de ces cibles.

Les enjeux de prévention des conflits d'intérêt sont également couverts par la politique d'investissement qui, dans ce domaine, complète utilement la charte de déontologie arrêtée en 2022 par la fondation et dont la portée est plus générale. Comme relevé au premier chapitre, le suivi de ces dispositions gagnerait toutefois à s'inscrire dans le cadre d'une politique de contrôle interne mieux formalisée, au-delà de l'approbation individuelle de la charte intervenue en 2023 par courrier électronique pour chacun des membres du comité.

La fondation a opté pour une gestion en régie de son portefeuille, ce qui apparaît cohérent avec les compétences avérées dont disposent les membres de son comité d'investissement. Outre les administrateurs de la fondation (président, trésorier, président du comité de campagne) et la direction générale (déléguée générale et directeur des affaires administratives et financières, notamment), celui-ci comprend trois à sept diplômés d'HEC Paris choisis par cooptation pour leur compétence en finances et leur soutien des actions de la fondation. Les expériences professionnelles des membres dotent ainsi la fondation d'une forte expertise en matière d'analyse stratégique et de gestion de ses différentes classes d'actifs financiers. Le mandat des membres est régulièrement renouvelé.

Avec quatre à cinq réunions par an, le comité présente une activité soutenue au cours de la période. Il en est rendu compte aux instances régulièrement à travers les comptes-rendus systématiques de ses réunions, les points d'informations du président en conseil d'administration, et un bilan annuel de sa gestion.

¹⁶ Taux €STR ou *Euro Short Terme Rate* : taux d'intérêt interbancaire de référence pour la zone euro à échéance de un jour, publié par la banque centrale européenne (antérieurement, jusqu'en janvier 2022 : taux d'intérêt Eonia).

Depuis 2017, la fondation recourt à un conseiller financier mandaté pour « *la sélection d'investissements et de gérants d'actifs, l'évaluation de la performance des investissements et du risque, le suivi et le contrôle des exécutions, le reporting mensuel sur la situation du portefeuille d'investissements, et une prestation de conseil pour l'établissement et les révisions de la politique d'investissement de l'organisme.* »

L'exercice de ce mandat, dont l'examen n'appelle pas d'observation en termes de passation, de prestations et de conditions de rémunération, se fait sous le contrôle étroit du comité d'investissement, qui reste responsable de la gestion des actifs financiers de l'organisme sous l'égide du conseil d'administration, et en étroite relation avec le directeur des affaires financières de la fondation. Ce dernier est garant de la bonne exécution de l'ensemble des décisions du comité : transmission des ordres aux partenaires bancaires et établissements financiers, après validation conjointe du président et de la déléguée générale, réconciliation des états financiers et comptables, information du comité sur la situation comptable notamment.

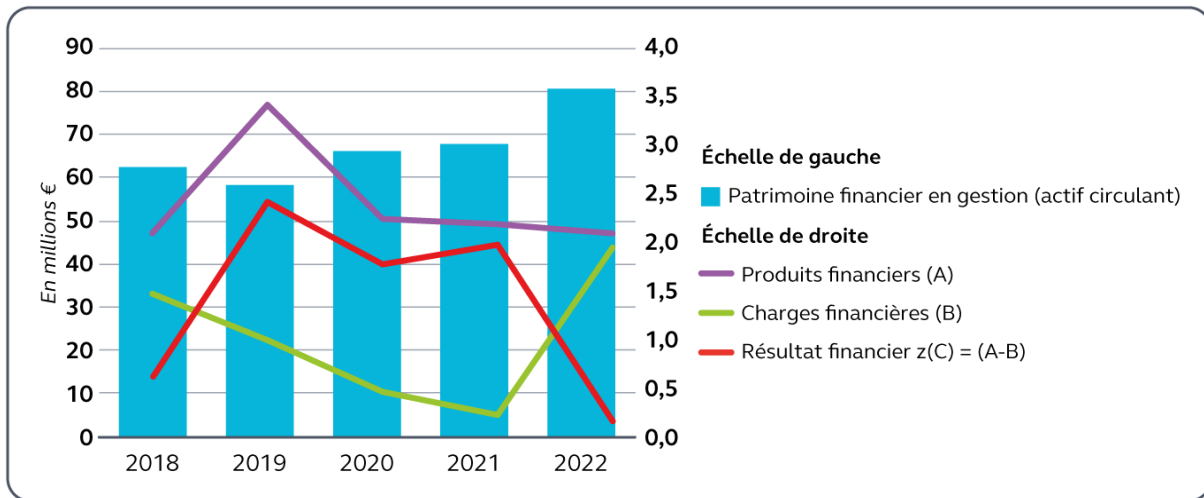
Les rapports mensuels du cabinet de conseil financier comprennent des informations détaillées concernant la structure et les performances du portefeuille, mais aussi l'environnement global de la gestion financière (*revue des marchés, meilleures/pires performances*). Ils incluent une vue d'ensemble et un résumé des performances du portefeuille et de chacune de ses poches d'actifs (pluriannuel, annuel, mensuel), et un point actualisé de la composition détaillée du portefeuille avec une analyse par classe d'actifs.

Ces éléments dotent l'organisme et ses instances d'une vision complète de l'activité, de la performance et des risques qui caractérisent la gestion financière de son portefeuille. L'allocation d'actifs stratégiques qui encadre ces placements relève du conseil d'administration et fait l'objet d'une actualisation triennale, dont la dernière est intervenue en décembre 2022. Comme le confirment les échanges au sein des instances, la fondation privilégie un modèle de gestion de long terme de son portefeuille avec une forte proportion d'actifs dits *alternatifs* (qui représentaient le tiers du portefeuille en fin d'exercice 2022 contre seulement 13 % en décembre 2018) et une maximisation de la prime d'illiquidité. Dans cette perspective, elle a progressivement élargi le périmètre de ses actifs en augmentant la part des produits non cotés (*private equity*, immobilier, dette privée, etc.) et en diversifiant les millésimes de ses actifs.

3 - Des performances financières pour le moment en-deçà de leur cible

Le développement volontariste de la capitalisation de l'organisme et la gestion rigoureuse et active de son patrimoine financier contrastent avec les performances financières enregistrées entre 2018 et 2022.

En effet, alors que le volume de son portefeuille d'actifs en gestion (valeurs mobilières de placement et produits de trésorerie) augmente de 30 % sur la période pour dépasser 80 M€ en 2022, les résultats financiers ont été tributaires de conditions de marché peu porteuses. Les charges financières effacent même la plus grande partie des produits des exercices 2018 et 2022, sous l'effet d'importantes provisions pour dépréciations (respectivement de 1,5 M€ et 1,9 M€). Ainsi, pour les cinq exercices de la période sous revue, le résultat financier cumulé représente moins de 7 M€, soit un montant annuel moyen de 1,39 M€.

Graphique n° 9 : portefeuille d'actifs de la fondation et résultats financiers (2018 - 2022)

Source : Cour des comptes d'après les comptes certifiés de la fondation

La performance financière de la poche d'actifs gérée activement par le comité d'investissement présente, comme il est normal au vu du contexte de marché (caractérisé notamment par les effets de la crise sanitaire, un contexte inflationniste inédit, des tensions internationales et un resserrement des politiques monétaires), de fortes variations annuelles entre 2018 et 2022. Sur la période, elle s'établit en moyenne à + 3,3 %, en-deçà de la cible portée dans la politique d'investissement, cette dernière étant toutefois définie à un horizon de plus long terme (10 ans et plus) que l'intervalle d'observation.

CONCLUSION

Avec plus de 28 M€ cumulés entre 2018 et 2022, le financement des différents dispositifs d'aides et d'accompagnement des élèves constitue la principale destination des ressources de la générosité publique mobilisées chaque année par la fondation, soit en moyenne 55 % des emplois en missions sociales. Ils concourent de manière tangible à la promotion de la diversité des profils au sein des différents programmes de l'école, en termes d'origines sociales et d'internationalisation, avec 32 % des emplois en mission sociales consacrés aux bourses sur critères sociaux. L'allocation annuelle de la fondation HEC représente plus de la moitié de l'ensemble des financements que l'école consacre à ce volet, ce qui traduit la contribution majeure de la générosité publique à cette priorité. La sensibilité en est d'autant plus grande que les frais de scolarité sont fortement orientés à la hausse, dans l'environnement très concurrentiel des grandes écoles de commerce et de management, et alors que le caractère non lucratif de l'EESC est une dimension réaffirmée avec force par ses instances.

Si la contribution de la fondation au financement des activités d'enseignement et de recherche apparaît moins structurante du point de vue du budget de l'école, elle n'en demeure pas moins significative dans le contexte d'attrition des autres financements externes. Sur la période, 22,6 M€ ont ainsi été affectés à ces deux volets pour contribuer à l'excellence académique de l'école HEC, et ainsi conforter le rang dont bénéficie l'établissement dans les classements internationaux et son attractivité.

La contribution à la modernisation du campus, prévue par la stratégie, n'a finalement été que très marginale au cours de la période, même en incluant la participation à l'acquisition de la nouvelle antenne londonienne dont s'est dotée la communauté HEC. La dimension immobilière constitue néanmoins un enjeu majeur au regard de l'ampleur des investissements qu'impliquera prochainement le programme de modernisation du campus, en phase de définition. Cette perspective devra être prise en compte par l'organisme dans la conception de sa prochaine campagne de levée de fonds, dont le modèle historique est plutôt dimensionné pour concourir au financement de dépenses de fonctionnement au titre des projets portés par l'école. La période est caractérisée par une montée rapide au capital social de l'EESC HEC. Cette évolution traduit l'importance des financements apportés à l'école par ce canal depuis 2019 et, en contrepartie, la place croissante que la fondation a vocation à occuper au sein de sa gouvernance, aux côtés de la CCI qui en demeure l'actionnaire majoritaire.

Enfin, la stratégie de capitalisation portée par la fondation s'est traduite par une hausse de plus de 18 M€ de ses valeurs mobilières de placement et de sa trésorerie sur la période, qui représentaient un montant cumulé de 80,5 M€ en 2022. À travers l'affectation des résultats excédentaires venus systématiquement abonder la poche de capitalisation (endowment) » depuis plus de quinze ans, l'organisme dispose ainsi d'un portefeuille d'actifs en forte croissance, dont la gestion est destinée à générer des revenus financiers de manière pérenne, qui ont à leur tour vocation à conforter le financement de l'école. Celui-ci fait l'objet d'une gestion internalisée, très active et professionnelle, par le comité d'investissement de la fondation, même si les résultats enregistrés au cours de la période ont été en-deçà des attentes, sur un intervalle il est vrai plus court que celui de l'horizon d'investissement. Au regard du suivi complet dont il fait l'objet, confié à un prestataire externe, de la stratégie lisible sur laquelle il repose, et des procédures internes qui l'encadrent, son pilotage par les instances apparaît rigoureux.

Annexes

| | |
|---|----|
| Annexe n° 1 : bilan simplifié (2018 - 2022, en M€) | 76 |
| Annexe n° 2 : compte de résultat simplifié (2018 - 2022, en M€) | 77 |
| Annexe n° 3 : relations croisées au sein de la « communauté HEC » | 78 |
| Annexe n° 4 : gouvernance de la fondation HEC | 79 |

Annexe n° 1 : bilan simplifié (2018 - 2022, en M€)

| € | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Actif | | | | | |
| Actif immobilise | 2,65 | 13,42 | 25,06 | 36,70 | 42,60 |
| Immobilisations incorporelles (logiciels) | 0,11 | 0,10 | 0,07 | 0,05 | 0,03 |
| Immobilisations financières | 2,54 | 13,32 | 24,98 | 36,65 | 42,57 |
| <i>Dont Actions</i> | 2,54 | 13,32 | 24,98 | 36,65 | 42,57 |
| Actif circulant | 64,44 | 60,22 | 67,86 | 79,20 | 81,84 |
| Autres Créances d'exploitation | 2,18 | 1,95 | 1,82 | 11,24 | 1,33 |
| Valeurs mobilières de placement | 57,59 | 48,20 | 48,91 | 55,51 | 74,83 |
| Disponibilités | 4,67 | 10,08 | 17,13 | 12,45 | 5,69 |
| Total actif net | 67,10 | 73,65 | 92,92 | 115,91 | 124,46 |
| Passif | | | | | |
| Fonds propres | 53,62 | 66,13 | 77,19 | 92,37 | 101,07 |
| Dotations | 51,92 | 53,62 | 66,13 | 77,19 | 92,37 |
| <i>Dotation initiale</i> | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| <i>Dotations non consommables affectées</i> | 1,50 | 1,50 | 4,34 | 4,82 | 5,53 |
| <i>Dotations complémentaires non consommables</i> | 47,68 | 49,38 | 59,04 | 69,63 | 84,10 |
| <i>Dotations complémentaires consommables</i> | 2,59 | 2,59 | 2,59 | 2,59 | 2,59 |
| Excédent de l'exercice | 1,70 | 12,50 | 11,06 | 15,19 | 8,69 |
| Fonds reportés et dédiés | 4,55 | 6,44 | 14,65 | 20,95 | 22,20 |
| <i>Sur dons manuels, legs et donations affectés</i> | 2,07 | 2,99 | 10,32 | 16,69 | 17,88 |
| <i>Aux Fondations abritées</i> | 2,48 | 3,45 | 4,34 | 4,26 | 4,32 |
| Dettes | 8,93 | 1,08 | 1,08 | 2,58 | 1,19 |
| <i>Dettes Fiscales et Sociales</i> | 0,22 | 0,38 | 0,42 | 0,48 | 0,59 |
| <i>Autres dettes d'exploitation courante</i> | 8,71 | 0,71 | 0,66 | 2,10 | 0,60 |
| Total | 67,10 | 73,65 | 92,92 | 115,91 | 124,46 |

Source : Cour des comptes, d'après les comptes de la fondation

Annexe n° 2 : compte de résultat simplifié (2018 - 2022, en M€)

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Charges | | | | | |
| Financements des projets | 8,52 | 8,97 | 9,85 | 11,20 | 12,34 |
| Autres achats et charges externes | 0,72 | 0,86 | 0,52 | 0,57 | 0,78 |
| Impôts, taxes et Versements assimilés | 0,09 | 0,10 | 0,11 | 0,12 | 0,12 |
| Salaires, traitements et charges sociales | 1,28 | 1,40 | 1,50 | 1,57 | 1,61 |
| Dotations aux amortissements et provisions | 0,01 | 0,01 | 0,03 | 0,02 | 0,02 |
| Reports en fonds dédiés | 0,59 | 2,63 | 8,47 | 6,60 | 2,08 |
| Total des charges d'exploitation ¹⁷ | 11,21 | 13,97 | 20,48 | 20,09 | 16,94 |
| Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement | 0,06 | 0,80 | 0,24 | 0,01 | 0,53 |
| Dotations aux provisions pour dépréciation | 1,42 | 0,20 | 0,22 | 0,21 | 1,41 |
| Charges financières | 1,47 | 1,00 | 0,47 | 0,22 | 1,94 |
| Produits | | | | | |
| Produits de la collecte et « Dons HEC » | 11,16 | 23,31 | 29,50 | 32,97 | 24,64 |
| <i>dont produits de la collecte</i> | <i>11,16</i> | <i>14,81</i> | <i>20,34</i> | <i>23,77</i> | <i>18,73</i> |
| <i>dont « Dons HEC »</i> | <i>-</i> | <i>8,50</i> | <i>9,16</i> | <i>9,20</i> | <i>5,91</i> |
| Utilisation de fonds dédiés | 1,12 | 0,74 | 0,25 | 0,31 | 0,84 |
| Total des produits d'exploitation ¹⁸ | 12,29 | 24,05 | 29,77 | 33,30 | 25,49 |
| Revenus des valeurs mobilières de placement | 0,98 | 0,90 | 0,54 | 0,56 | 0,97 |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de Placement | 1,08 | 0,62 | 1,60 | 1,39 | 1,06 |
| Reprises sur provisions pour dépréciation | 0,03 | 1,89 | 0,09 | 0,25 | 0,07 |
| Produits financiers | 2,09 | 3,41 | 2,24 | 2,19 | 2,09 |
| Produits exceptionnels sur opération de gestion | | | 0,00 | | |
| Prestations en nature | 0,32 | 0,01 | 0,12 | 0,60 | 0,53 |
| Resultats | | | | | |
| Résultat d'exploitation ¹⁹ (1) | 1,08 | 10,09 | 9,29 | 13,21 | 8,54 |
| Résultat financier (2) | 0,62 | 2,42 | 1,77 | 1,98 | 0,15 |
| Excédent de l'exercice (3) = (1) + (2) | 1,70 | 12,50 | 11,06 | 15,19 | 8,69 |
| Excédent après neutralisation de la ligne « Dons HEC » dans les produits d'exploitation | 1,70 | 4,00 | 1,90 | 5,99 | 2,78 |

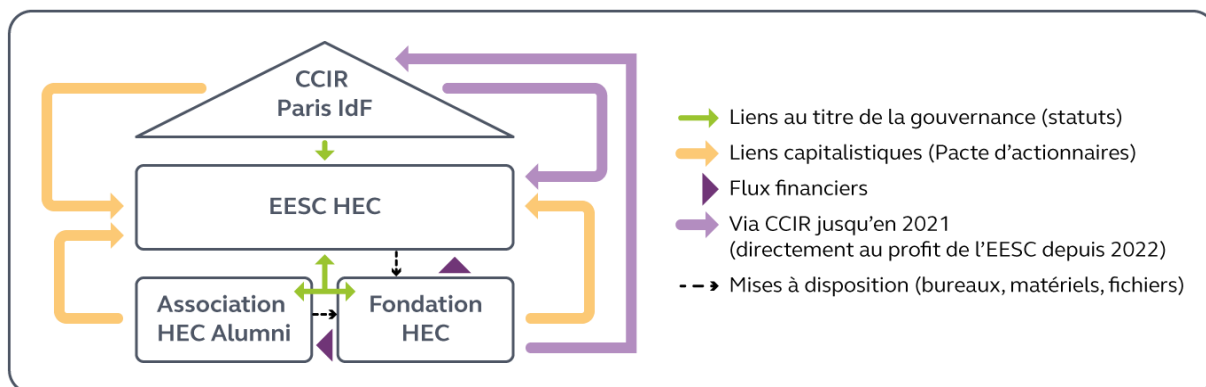
Source : Cour des comptes, d'après les comptes de la fondation

¹⁷ Dont reports en fonds dédiés.

¹⁸ Dont utilisation de fonds dédiés.

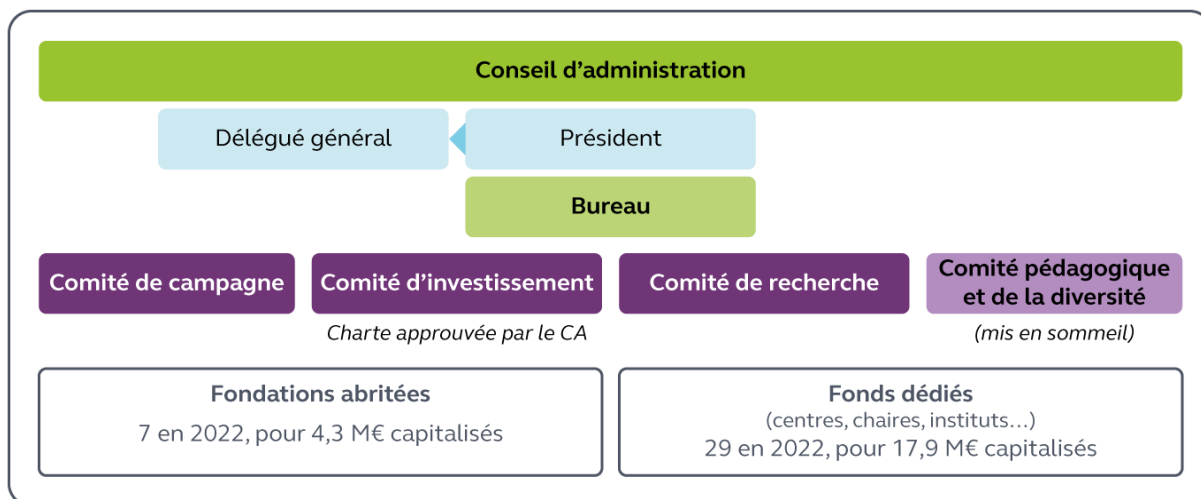
¹⁹ Redressé des variations de fonds dédiés pour les exercices 2018 à 2020.

Annexe n° 3 : relations croisées au sein de la « communauté HEC »



Source : Cour des comptes, d'après la documentation de la fondation HEC

Annexe n° 4 : gouvernance de la fondation HEC



Source : Cour des comptes, d'après la documentation de la fondation HEC