



ETUDE « FONDATIONS TERRITORIALES »

ETAT DES LIEUX ET QUESTIONNEMENTS



L'étude sur les fondations territoriales s'inscrit dans le cadre du programme Fondations & Territoires, co-piloté par la Fondation des Territoires et la Fondation de Lille.

Elle vise à préciser les enjeux, pratiques et impacts des fondations territoriales afin de mieux comprendre les nouvelles alliances contribuant à la co-construction de solutions d'intérêt général spécifiques aux différents territoires.

L'étude a été réalisée avec le soutien du Fonds ODD17



Table des matières

PARTIE 1 - INTRODUCTION	3
PARTIE 2 - PERIMETRE ABORDE	5
PARTIE 3 - DEFINITION DE LA « FONDATION TERRITORIALE » (APPELLATION INCLUANT DANS LA PRESENTE ETUDE LE FONDS DE DOTATION TERRITORIAL) EN 2013 ET ETAT DES LIEUX ACTUEL	6
PARTIE - 4 FOCUS SUR LES PARTENAIRES	10
Des associations davantage bénéficiaires que partenaires	10
Collectivités territoriales : des partenaires complexes mais indispensables.....	11
Implication des très grandes entreprises et de leurs fondations dans les projets de fondations territoriales et fondations de pôles universitaires et de recherche	12
Les entreprises régionales PME et ETI : un investissement croissant, de vraies réussites et un gage de continuité et fidélité	13
Faibles interactions entre fondations territoriales, monde académique et fondations de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	14
Les grands absents des fondations territoriales : le grand public et les médias	15
PARTIE 5 - INTERET GENERAL, UTILITE SOCIALE ET UTILITE PUBLIQUE : UNE MOTIVATION POUR TOUS MAIS UNE COMPREHENSION PARFOIS ERRONEE DANS LA FACON DE LE METTRE EN OEUVRE	17
PARTIE 6 - LES CLES DE LA REUSSITE DE LA FONDATION TERRITORIALE	19
PARTIE 7 - CREATION, DEVELOPPEMENT ET VIE DES FONDATIONS TERRITORIALES : UN PARCOURS EN CINQ ETAPES MARQUE PAR SES SEUILS ET DES DIFFICULTES A FRANCHIR ! ..	22
Etape I. L'inspiration.....	22
Etape II. La structuration	24
Etape III. La croissance	28
Etape IV. La production et le maintien.....	30
Etape V : L'apogée	31
PARTIE 8 – COMPARAISON AVEC LES AUTRES FORMES DE CATALYSEURS TERRITORIAUX ET INTERETS ET OPPORTUNITES DE LA FONDATION TERRITORIALE	34
PARTIE 9 - CONCLUSION.....	38
REMERCIEMENTS	41

PARTIE 1 - INTRODUCTION

Depuis les toutes premières considérations sur les fondations territoriales¹ (2008-2013) menées par un groupe de travail réuni par le Centre français des Fonds et Fondations, la situation a singulièrement changé en ceci que la question territoriale s'est invitée partout.

Faisant suite à la première Loi Defferre sur la décentralisation du 2 mars 1982, de nombreuses nouvelles étapes législatives ont contribué à ramener au premier plan les territoires et à en réorganiser les hiérarchies et prérogatives.

Il est intéressant de noter que loi Aillagon sur le mécénat - laquelle aura vraiment participé à l'essor des fondations tant d'entreprises que de particuliers - est concomitante de la révision constitutionnelle ouvrant droit à l'expérimentation². Après un début lent en 2003 et des expériences réussies (territoires *zéro chômeurs*), les administrations ont commencé à s'en saisir.

De nouvelles perspectives prometteuses s'ouvrent désormais avec la loi organique du 19 Avril 2021 (JO du 20 avril) qui facilite, afin de les développer, les expérimentations par les collectivités locales. Elle simplifie les conditions d'entrée et de sortie applicables à ces expérimentations, avec pour objectif de mettre en œuvre le principe de différenciation territoriale³. Initiée dans le domaine administratif et pour le secteur public, cette loi a eu pour effet (conscient ou non) de réactiver l'intérêt des fondations pour les territoires. Elle a aussi pour résultat - au moins induit - d'engager les collectivités territoriales dans des projets plus ouverts à la co-construction avec d'autres parties prenantes du territoire.

On a enfin vu naître des initiatives publiques complexes - tels les contrats à impact social (CIS) qui s'incarnent nécessairement à l'échelle locale - initiatives qui ont bousculé les traditionnels rapports entre le secteur public, les acteurs de l'économie sociale et les bailleurs mais permis d'ouvrir de nouvelles façons de travailler ensemble.

Les collectivités territoriales se sont intéressées aux fondations et fonds de dotation au départ maladroitement, dans l'idée et/ou la volonté de s'arrimer un outil supplémentaire pour soutenir leur politique, puis de façon beaucoup plus concertée avec l'écosystème territorial

¹ Sachant la complexité juridique du secteur des fondations et fonds de dotation, nous aurons recours au vocable fondation comme terme générique englobant l'ensemble des structures visées à sa voir fondation reconnue d'utilité publique, y compris abritantes, les fondations abritées, les fondations d'entreprise, les fondations de coopération scientifique, les fondations partenariales, les fondations universitaires et enfin les fonds de dotation.

² Le droit à l'expérimentation est issu de la révision constitutionnelle de 2003. Il permet aux collectivités **de déroger aux lois et règlements dans des conditions strictes et très encadrées**. Seules quatre expérimentations ont été menées depuis cette date, dont trois ont été généralisées (revenu de solidarité active, tarification sociale de l'eau et accès à l'apprentissage jusqu'à l'âge de 30 ans).

³ <https://www.vie-publique.fr/loi/275530-loi-19-avril-2021-experimentations-locales-differenciation-territoriale>

pour innover et trouver en commun des solutions à des fragilités ou des besoins dont ils font ensemble le diagnostic.

Chaque territoire à un génie propre que les différentes collectivités territoriales ont en outre rapidement cherché à mettre en lumière, ainsi qu'en témoignent leurs supports promotionnels⁴, et ce besoin de valoriser le génie propre de leur territoire s'est étendu aux universités et aux pôles d'enseignements supérieur au fur et à mesure que le besoin de démontrer leur ancrage territorial s'est fait sentir et que se sont développés des partenariats structurants avec des entreprises locales. Quasiment toutes dans les présentations des fondations liées aux pôles universitaires présentent ainsi des arguments relatifs à leur rôle dans le développement, la valorisation et le rayonnement de leur territoire de rattachement (à l'exception notable des universités franciliennes).

Le 30 mai 2018, la CDC a créé la Banque des Territoires, acteur majeur du plan de relance actuel lequel porte en partie sur la cohésion sociale.

Quant à la RSE, qui s'impose aux entreprises et dont la loi Pacte du 22 mai 2019 a encore renforcé les obligations, elle conduit elle aussi naturellement les entreprises à penser leur empreinte territoriale (la norme ISO 26000 définit en effet le périmètre de la RSE autour de sept thématiques centrales dont la septième concerne spécifiquement les communautés et le développement local).

Aux côtés de toutes ces transformations et de tous ces enrichissements du panorama institutionnel et législatif, ces dernières années ont été marquées entre autres par la révolte des gilets jaunes, le décrochage économique des ménages les plus fragiles, la crise de la COVID-19 et les urgences climatiques et environnementales. Ces événements ont provoqué une prise de conscience aigüe des besoins de la société civile qui veut avoir part à la définition de ce qui les touche (démocratie participative, etc.). Cela a également achevé de convaincre tout un chacun que la complexité des sujets impose une prise en charge transversale, pluridisciplinaire et multi-acteurs.

Tous ces éléments dessinent un contexte infiniment plus réceptif à la question des fondations territoriales. Alors que sont-elles devenues depuis 2013 ?

La présente étude est à la fois un état des lieux et un rapport d'étonnement relatif aux fondations territoriales fondé sur une série d'entretiens menés entre septembre et novembre 2021. Il relève les difficultés rencontrées par les structures interrogées et propose des pistes de recherche et de développement pour un secteur qu'on croyait parfois resté au stade des débuts mais dont les développements témoignent en fait d'une certaine prise de maturité. Ce rapport se propose également d'apporter aux nouveaux entrants des points d'appui pour les accompagner dans leur réflexion et analyse les possibles points de convergence entre des véhicules et projets en apparence éloignés mais qui pourtant gagneraient certainement à échanger davantage.

⁴ Citons à titre d'exemple « Le soleil se lève plus tôt chez nous : ouvrez les yeux en Grand-Est » ; « Pour les vacances, je pense Hauts-de-France », etc.

PARTIE 2 - PERIMETRE ABORDE

Le cœur de l'étude porte sur les fondations territoriales et les fonds de dotations territoriaux.

Elles appellent une certaine segmentation pour bien s'y repérer.

Ont ainsi été prises en compte les fondations reconnues d'utilité publique abritantes suivantes : Fondation de Lille, Fondation de France, Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE) et les fondations qu'elles abritent : Fondation de la Manche sous égide de la Fondation de Lille, Fondation des Lumières sous égide de la Fondation de France, Fondation du Dunkerquois solidaire, Fondation de Cannes et Fondation Orléans toutes trois sous l'égide de FACE ainsi que les deux fonds de dotations territoriaux : Bordeaux Mécènes Solidaires et Metz Mécènes Solidaires.

De précieux entretiens avec des porteurs de projets de fondations sont venus enrichir ce panel et permettent de voir les fondations territoriales à tous les âges.

Ces entretiens ont été complétés avec des fondations issues du secteur de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : Fondation pour l'Université de Lyon (fondation reconnue d'utilité publique), Fondation Bordeaux Université et Fondation Rovaltain (toutes deux fondations de coopération scientifique abritantes), Fondation Catalyses (fondation universitaire sous égide de l'Université Toulouse III – Paul Sabatier) aux fins de voir si ce qu'elles développent et mettent en œuvre diffère de ce que font les fondations territoriales et en quoi il peut y avoir des fertilisations croisées avec ces dernières...

Enfin, la recherche internationale ayant enrichi le panel des *community foundations par le concept d'Anchor Institution* encore inexploré en France, il a semblé intéressant d'en sonder l'utilité et la pertinence pour appréhender certaines organisations existantes ou émergentes dont l'empreinte territoriale et la mixité partenariale interpellent.

Des entretiens complémentaires ont ainsi été sollicités auprès de la Chartreuse de Neuville, des Eurockéennes de Belfort, de France Tiers-Lieux, de l'Af/Ap (Artfactories/Autresparts) et de la Coop des Communs.

PARTIE 3 - DEFINITION DE LA « FONDATION TERRITORIALE » (APPELLATION INCLUANT DANS LA PRESENTE ETUDE LE FONDS DE DOTATION TERRITORIAL) EN 2013 ET ETAT DES LIEUX ACTUEL

La notion de « fondation territoriale », adaptation du concept de *community foundation* apparu en 1914 aux Etats-Unis avec la création de la Cleveland Foundation et ayant depuis connu un succès grandissant outre-Atlantique et un développement prometteur dans plusieurs pays d'Europe, a été installée en France il y a une douzaine d'années, à l'issue de travaux et voyages d'études pilotés par le Centre français des Fonds et Fondations. Dès l'origine, la question de l'appellation du concept (il ne s'agit en effet pas d'un statut juridique à part entière) dans l'écosystème français s'est heurtée à la difficulté de la traduction du terme « *community* » pourtant essentiel dans la retranscription des deux idées indissociables caractérisant les *community foundations* que sont l'*ownership*, sentiment d'appropriation collective par chacun des membres de ladite communauté, et l'*empowerment* faisant de la fondation un outil de responsabilité citoyenne partagée. En ce sens, la fondation du Dunkerquois Solidaire a réussi à conjuguer dans son appellation à la fois le territoire et ses habitants, mais cette solution ingénieuse n'est pas transposable à toutes les autres fondations territoriales.

En amont du rappel des principales caractéristiques de la fondation territoriale telle qu'elle avait été formalisée en 2013 lors de la parution de la publication « Fondations territoriales : pour une philanthropie de proximité » par le groupe de travail du Centre français des Fonds et Fondations, il apparaît intéressant d'interroger la notion même de « fondation territoriale » par rapport à la *community foundation*. En effet, à l'heure où les tiers-lieux et autres lieux intermédiaires suscitent l'appétence de nos politiques, collectivités territoriales et citoyens, l'accent mis dans la conception française de « fondation territoriale » sur l'action territoriale elle-même et l'effacement du groupe d'habitants partageant un devenir commun pourtant à la fois à l'initiative et destinataires de cette action opère une désincarnation qui, ainsi que nous le verrons plus loin, trouve un écho dans l'absence fréquente de lieu d'accueil de bon nombre de fondations territoriales, les privant de visibilité auprès de ceux qu'elle vise à impliquer et servir.



Au regard des principales caractéristiques de la fondation territoriale relevées en 2013, les entretiens menés dans le cadre de la présente étude font ressortir les observations suivantes.

La question de l’ancrage territorial compris dans la dénomination elle-même a été largement reprise et intégrée par les fondations se définissant comme territoriales. Les entretiens menés mettent en lumière le fait que les territoires sur lesquels les fondations agissent sont souvent évolutifs et que plusieurs fondations ayant fait leurs preuves sont invitées à élargir leur périmètre d’action malgré un manque de moyens certain pour accéder utilement à cette demande. Cette tension contribue à l’instabilité économique des structures et à la crainte pour elle de perdre en efficacité en termes de diagnostic comme de réponse apportée. La fondation territoriale étant un véhicule créé par et pour un territoire déterminé, l’étendue et la pertinence de la définition de celui-ci, le plus souvent en lien avec son histoire et les gens qui y vivent, conditionnent l’identification et le sentiment d’appartenance des habitants et acteurs du territoire.

La seconde caractéristique de la fondation territoriale est de ne pas se consacrer à une seule problématique de son territoire mais d’être pluridisciplinaire, c’est-à-dire d’avoir vocation à répondre aux besoins existants et évolutifs de celui-ci. Si l’on observe que peu de fondations territoriales sont véritablement généralistes - pénurie à mettre en lien avec celle des fondations abritantes susceptibles d’accueillir des fondations territoriales abritées - et que la plupart se concentrent sur deux à trois problématiques principales, la dimension pluridisciplinaire est globalement bien reprise par les fondations territoriales existantes.

Troisième caractéristique de la fondation territoriale, sa dimension plurielle, qu’elle intervienne dans la co-construction du projet de fondation, au sein de sa gouvernance, ou encore dans le cadre de son action elle-même. Le focus sur les partenaires figurant ci-après détaillera davantage l’implication de ces derniers au sein des fondations territoriales, mais voici dès à présent quelques remarques liminaires et constats d’étonnement à l’issue des entretiens menés. Si l’on retrouve le plus souvent, parmi les parties prenantes fondatrices, administratrices ou partenaires, une diversité d’acteurs issus du secteur privé et public, on note néanmoins que quelques-unes des fondations généralistes abritantes refusant que des collectivités territoriales siègent au sein des comités exécutifs des fondations qu’elles abritent ou que celles-ci fassent de l’appel public à la générosité, certaines fondations territoriales abritées n’impliquent pas les collectivités locales et s’appuient quasi-exclusivement sur le mécénat d’entreprise pour équilibrer leur modèle économique. Autre observation, **les entreprises (PME du territoire mais également antennes locales des grands groupes) sont quant à elles extrêmement investies au sein des fondations territoriales**, rassemblées par une préoccupation ou une ambition commune pour leur territoire, et ceci qu’elles participent à la gouvernance ou agissent en tant que mécènes ou partenaires. **Les collectivités territoriales sont elles aussi extrêmement présentes et souvent à l’initiative même des projets de fondations territoriales** (par le biais souvent de la volonté d’un seul homme), s’appuyant sur des entreprises qu’elles impliquent dans le projet et qui en raison de la neutralité de la fondation, n’hésitent pas à la soutenir alors qu’il leur serait bien moins aisé de faire un chèque directement à la collectivité. Les collectivités territoriales donnent ainsi souvent une somme de départ avec

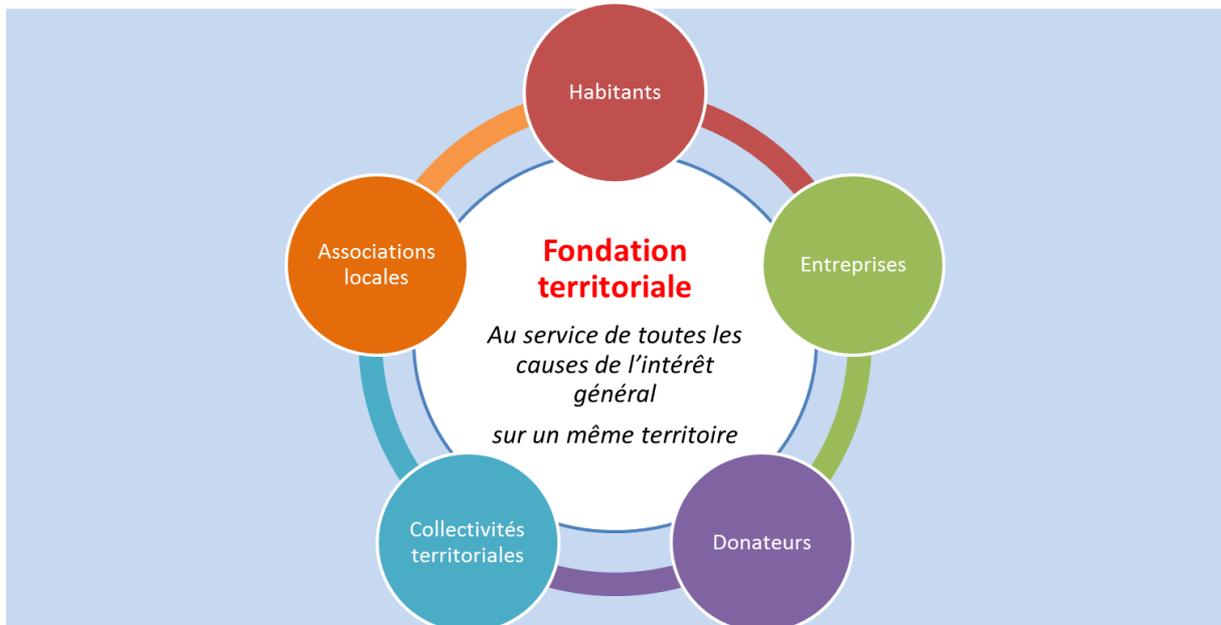
idée qu'elle fasse levier (parfois sans renouvellement, parfois avec) et/ou prennent en charge le fonctionnement (subvention/prestation de service, détachement⁵...). Enfin, on note, et c'est là un point sur lequel la présente étude reviendra plus longuement, globalement **peu d'implication du monde académique et de la Recherche**, secteur qui outre le fait qu'il dispose d'un grand nombre de données utiles au diagnostic et est susceptible d'atteindre un vaste public, développe pourtant de plus en plus une véritable stratégie et action territoriale et, depuis la crise du COVID-19, des actions particulières en faveur de leurs étudiants en difficulté. Certaines fondations d'universités sont d'ailleurs aujourd'hui abritantes et ouvertes à l'abri de fondations territoriales auxquelles elles auraient de nombreux atouts à offrir, mais se heurtent à certains préjugés de la part de potentiels partenaires de co-construction (influence du politique, instabilité de la gouvernance des universités, lourdeur de fonctionnement, etc.). Plusieurs fondations territoriales interrogées ont ainsi remonté n'avoir aucun lien régulier permettant d'identifier ou de bâtir des sujets communs avec les universités et grandes écoles de leurs territoires mais avoir déjà travaillé ponctuellement avec elles sur des thématiques précises. **En clôture de ces premières observations ayant trait aux partenaires de la co-construction, on remarque que les associations sont davantage présentes en tant que bénéficiaires qu'en tant que parties prenantes à la co-construction de la fondation ou au sein de sa gouvernance.** Il ressort de ces éléments que les fondations territoriales actuelles sont davantage le fait de collectivités territoriales et d'entreprises, que ce soit dans leur genèse ou dans leur gouvernance, et que l'implication des associations, du monde académique et de la Recherche et des grandes institutions territoriales ou encore des personnes physiques pourrait être accrue pour parvenir à plus d'interconnaissance et de décisions collégiales.

En lien direct avec la gouvernance plurielle associant les acteurs du territoire et avec la liberté d'innovation requises par son action, **l'autonomie et l'indépendance de la fondation territoriale** - la neutralité même dans certains cas - vis-à-vis de ses parties prenantes constitue une autre des caractéristiques fondamentales de la fondation territoriale et engage à une gestion intelligente de potentiels conflits d'intérêts et situations de gestion de fait (mise en place de chartes déontologiques, de déclarations d'intérêts, non-participation au vote de certaines décisions, etc.). Certaines fondations territoriales abritantes se refusent ainsi la possibilité de mener un véritable plaidoyer en propre auprès des pouvoirs publics, afin de garantir à leurs partenaires et fondations abritées une neutralité parfaite.

Quatrième caractéristique *sine qua non* de la fondation territoriale, la vue d'ensemble (on parle souvent d' « observatoire » des besoins et des ressources) et l'expertise fine de son territoire, lesquelles lui permettent une action redistributrice ciblée. Cette caractéristique est totalement présente au sein des fondations territoriales actuelles.

⁵ Attention toutefois à l'impossibilité de tout versement de fonds publics au profit d'un fonds de dotation étant précisé que tout apport indirect par prêt gratuit de personnel, de locaux ou de moyens quelconques constitue un financement public interdit. Par exception à cette règle, à titre exceptionnel, le ministre en charge de l'économie et le ministre en charge du budget peuvent néanmoins autoriser, par arrêté, un fonds de dotation à recevoir des fonds de nature publique, pour une œuvre ou un programme d'actions déterminé, au regard de son importance ou de sa particularité.

Enfin, et cela est une des forces de la fondation territoriale par rapport aux autres formes de structurations rappelées ci-après, la **fondation territoriale s'inscrit dans le temps long permettant d'instaurer et de construire les liens de confiance et permet ainsi une philanthropie stratégique, optimisée et mutualisée** que ce soit dans l'élaboration d'un diagnostic territorial, dans son action ou dans les avantages et services qu'elle est susceptible d'offrir à ses donateurs.



PARTIE - 4 FOCUS SUR LES PARTENAIRES

Ainsi que le donne à voir l'étude *IMPACT Fondations et Territoires* de Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats menée par Anne Robin et Alexandre Mutter, les fondations ont de nombreux partenaires. Pour autant, les diverses parties prenantes de la société ne sont pas également engagées et représentées et les modalités de partenariats diffèrent énormément, allant d'épisodiques à très engagées, sur des bases contractuelles plus ou moins sophistiquées.

Des associations davantage bénéficiaires que partenaires

Les fondations territoriales exercent des missions d'intérêt général. L'accompagnement, le conseil, la structuration de projets d'intérêt général et leur financement constituent l'essentiel de leur mode opératoire et bénéficient naturellement et en tout premier lieu au réseau associatif qui maille leur territoire⁶. Dans des proportions nettement moindres, les fondations territoriales seront également ou principalement opératrices, nous reviendrons à elles ultérieurement. Les associations sont donc essentiellement bénéficiaires des fondations. **Néanmoins, les modalités de partenariats engagées avec elles ont nettement progressé en subtilité et si on ne les voit que rarement associées à la gouvernance des fondations distributrices** (les possibles conflits d'intérêts dans la gestion des fonds expliquent en partie la difficulté de les associer au conseil d'administration), **elles sont en revanche de plus en plus souvent impliquées dans la compréhension des besoins et attentes du territoire, dans la définition des objectifs et critères d'impact à retenir, dans la structuration même des projets à mettre en œuvre. Le dialogue et l'élaboration conjointe sont plus riches et davantage au cœur de la relation avec les associations se substituant progressivement au rapport facilement déséquilibré mécène/bénéficiaire.** Le bénéficiaire est désormais moins l'association qui reçoit le concours de la fondation que le projet qu'elles mettent en œuvre d'un commun accord. Il résulte de ce qui précède que même si le principe toujours vivace - et très souvent sources de pépites - des appels à projets met encore en concurrence les associations présentes sur le territoire, la présente étude confirme le soin apporté par les fondations territoriales à mieux prendre en compte les possibles contributions associatives, à les rassembler, les faire travailler ensemble, contribuer au renforcement du tissu associatif local et à la capitalisation et échange des expérimentations.

⁶ Par commodité, elles sont souvent qualifiées de « fondations distributrices » mais cette simplification de langage ne doit pas cacher l'important travail d'accompagnement qu'elles apportent à leurs bénéficiaires, bien au-delà de leurs seuls financements. Elles peuvent en outre également, par leurs analyses des besoins, leur capacité à fédérer des acteurs de territoire, leur proximité du terrain et leurs programmes et appels à projets révéler un sujet essentiel sur le territoire et pourtant méconnu ou occulté et contribuer à l'apport de réponses opérationnelles.

Collectivités territoriales : des partenaires complexes mais indispensables

De tous les partenaires **ce sont certainement les collectivités territoriales qui sont les plus complexes à associer de la bonne façon**, en particulier lors des premières années d'existence d'une fondation territoriale.

Il faut d'abord les intéresser... et maintenir cet intérêt par-delà les changements politiques. Certaines fondations territoriales témoignent ainsi du coup de frein qu'a représenté le changement politique à la mairie à l'issue des élections municipales et l'impact de la désaffection qui s'en est suivie à leur égard sur leur campagne de lever de fonds lors de leurs galas et diminution de contacts avec les entreprises locales nouvellement implantées... Cela met en exergue l'intérêt pour les fondations territoriales d'avoir une véritable politique de communication et de visibilité aux fins d'être repérables par les entreprises nouvellement implantées sur le territoire (et pas seulement) et de consolider des relations avec toute une variété d'acteurs publics : ComCom, intercommunalités, régions, départements... et également des liens avec les administrations elles-mêmes et pas seulement avec les politiques.

Lorsque plusieurs collectivités sont impliquées dans le projet, il est souvent complexe d'installer une gouvernance où elles trouvent toutes leur place et dans certaines configurations notamment celles de certaines fondations abritées, de leur faire comprendre qu'elles ne peuvent pas y siéger alors même qu'elles entendent y contribuer notamment financièrement. De même, dans le cas des fonds de dotation territoriaux, il leur faut comprendre que quand bien-même elles sont à l'initiative du projet elles ne peuvent pas - de par la loi - apporter la dotation du fonds en question (ou lui apporter quelconque aide, voir à ce sujet la note de bas de page n°5 ci-dessus) et doivent rechercher des mécènes pour le faire, souvent des entreprises devenant co-fondatrices du fonds.

La présence des collectivités territoriales dans la gouvernance n'est pas non plus exempte d'enjeux de pouvoirs et de communication. Le maintien de l'autonomie de la fondation - condition de son acceptabilité par tous et de sa pérennité par-delà les secousses liées à la vie politique - peut s'avérer difficile. Il en va de même pour la question des responsabilités à exercer en partage avec les autres collèges du conseil d'administration : l'analyse des risques (notamment réputationnels sur des sujets politiquement sensibles que la fondation souhaiterait traiter), le temps de la décision (lorsque le représentant de la collectivité n'est pas le décideur en dernier ressort), les interactions entre collectivités de tendances politiques distinctes⁷, enfin les risques de conflits d'intérêt comme de gestion de fait sont autant de complexités à gérer. La question de la communication peut enfin s'avérer très délicate. Enfin si les collectivités territoriales peuvent participer à la gouvernance d'un fonds de dotation, il y a une incapacité pour elles à financer les fonds de dotation, dichotomie souvent jugée

⁷ Alexia Noyon, Directrice générale de l'association La Chartreuse de Neuville, rappelle combien fébrile et difficile était l'obtention de décisions favorables et cohérentes entre elles de la part des différentes collectivités territoriales associées au projet de la chartreuse. Elle évoque aux débuts du projet un effet *château de cartes* dès que l'un ou l'autre témoignait d'hésitations ou avançait la possibilité de se retirer. La bonne nouvelle est qu'après huit années très difficiles et la confiance étant désormais acquise auprès de tous et entre tous, elle peut en revanche compter sur une qualité et promptitude d'engagement exemplaires dont elle a encore fait l'expérience dans un projet très collectif et social porté par la chartreuse pour répondre à la crise de la COVID-19.

difficile à surmonter. De même, siéger au COMEX d'une fondation abritée ne va pas sans poser question sur le lieu réel du pouvoir : réside-t-il au sein de l'abritante ou de l'abritée ?

Qui paye décide demeure ainsi un marqueur fort de la culture politique des élus (mais pas d'eux seuls !).

La question de l'intérêt général telle que comprise au sein d'administrations publiques diffère qui plus est de celle qui régit l'univers des fondations et plus largement des organismes sans but lucratif d'intérêt général et appréhender cette distinction n'est pas toujours simple (voir à ce sujet la partie ci-dessous ainsi que l'annexe dédiées à la notion fiscale de l'intérêt général et de l'éligibilité au dispositif du mécénat).

Dernier point mentionné par nos interlocuteurs, il convient de savoir qui représente les collectivités impliquées au sein de la fondation - un politique ou un membre de l'administration ? - l'engagement des uns ne présageant pas toujours de celui des autres. Parmi les recommandations retenues : l'intérêt de développer avec les administrations elles-mêmes un lien de confiance et d'intérêts croisés suffisamment solide pour que les relations demeurent constructives par-delà d'éventuels changements politiques.

Les intervenants témoignent tous de la nécessité d'un travail patient et majeur pour acculturer des acteurs de la sphère publique à l'environnement et à la culture institutionnelle des fondations. Ces réflexions valent tant pour les fondations territoriales ou fonds territoriaux que pour les fondations liées à l'Enseignement supérieur et à la Recherche (ESR) qui méconnaissent généralement l'univers des fondations.

Implication des très grandes entreprises et de leurs fondations dans les projets de fondations territoriales et fondations de pôles universitaires et de recherche

Dans quasiment tous les projets de fondations territoriales étudiées, **nous avons vu une implication d'entreprises nationales ou internationales disposant d'implantations territoriales dans diverses régions françaises - voire d'un véritable maillage territorial - agir soit par mécénat direct principalement dirigé vers des associations locales soit *via* leur fondation, souvent avec l'appui de leurs équipes locales** (lesquelles mobilisent en lien avec les associations soutenues leur expertise, exercent un rôle de parrains/marraines de projets et interviennent dans l'évaluation qualitative).

Elles relèvent principalement de trois secteurs : 1) les aménageurs ou dépositaires de gestion déléguée en particulier EDF, RTE, GRDF, Orange, Suez, ERDF/ENEDIS, *etc.* ; 2) les banques Crédit agricole, CIC, Banque Populaire, Caisses d'épargne... et enfin 3) les assureurs et mutualistes Malakoff Humanis, Harmonie Mutuelle, AG2R La Mondiale...

Il y a là une sorte de collectif d'acteurs que l'on retrouve à peu près dans tous les projets soit en première ligne (fondateurs ou grands mécènes) soit et/ou comme mécène d'un projet spécifique. Leur récurrence est encore plus saisissante dès lors que l'on observe une fondation liée à un pôle d'enseignement supérieur et de recherche.

On retrouve également mais de façon moins systématiques quelques grandes entreprises telles KPMG, Grant Thornton, Accenture.

Ces TGE et multinationales sont souvent présentes en phase d’amorçage des projets de fondations territoriales ou universitaires et complètent leur action par des soutiens à des projets davantage alignés sur leurs missions spécifiques. Dernièrement, elles accompagnent de plus en plus également l’ingénierie et le fonctionnement des structures elles-mêmes et non plus exclusivement les projets, ce qui est une excellente chose et semble totalement correspondre au rôle qu’elles ont à jouer - et souvent sont les seules à pouvoir le faire - dans l’écosystème d’intérêt général.

Il pourrait être intéressant de mener une réflexion collégiale entre ces entreprises sur comment accompagner et donner davantage de levier à ces fondations territoriales et ou fondations de l’Enseignement supérieur et de la Recherche, mutualiser les enseignements tirés de ces accompagnements ou encore mobiliser des fonds d’amorçage...

Ces entreprises ont en effet des équipes locales qui disposent d’une connaissance souvent très fine du territoire en même temps que du recul nécessaire à la mise en perspective des actions peuvent apporter une contribution à forte plus-value aux fondations en particulier au moment de leur émergence. Elles engagent au-delà de leur financement un mécénat de compétence très précieux et contribuent à « adouber » des projets encore fragiles auprès desquels leur présence est gage de confiance pour d’autres partenaires.

Les entreprises régionales PME et ETI : un investissement croissant, de vraies réussites et un gage de continuité et fidélité

Les fondations territoriales se développent à proportion de leur capacité à mobiliser les PME et à leur offrir une plateforme gratifiante de compétences en matière de mécénat, de partage avec des tiers et de rencontres des acteurs d’intérêt général du territoire.

Ces entreprises du territoire représentent et mobilisent le « génie spécifique au territoire », elles donnent la couleur et la saveur des projets. En permettant à leurs équipes de participer aux projets, jurys et prix, démarches de levées de fonds, mécénat de compétence, *etc.*, elles favorisent des rencontres créatives entre professionnels de métiers différents, une plus grande fluidité entre acteurs, une meilleure connaissance du territoire, et un attachement renouvelé à celui-ci, une fierté « d’en être » en somme. Elles vont mobiliser des ressources souvent assez différentes et complémentaires de celles apportées par les grandes entreprises, et sont souvent capables de réponses rapides et agiles.

C’est probablement en s’appuyant sur les équipes des entreprises locales et régionales attachées au territoire ainsi probablement que sur les réseaux d’étudiants dans le cas des fondations de l’Enseignement supérieur et de la Recherche que les fondations territoriales parviendront à devenir de véritables fondations de *citoyens* (habitants) ce qui les rapprochera des *community foundations*. **Il y a dans le vivier des TPE et PME des trésors à exploiter pour agir encore plus local et plus inventif, plus collectif pour la Cité. Pour reprendre les mots de Laurence Drake, Déléguée générale de la fondation Agir contre l’Exclusion (FACE) « On a beaucoup à apprendre des PME ».**

En sens inverse, les fondations territoriales et en particulier celles issues de l'Enseignement supérieur et de la Recherche peuvent ouvrir des portes à ces entreprises que faute de médiateurs elles ne trouvent pas nécessairement. Nous avons eu de nombreux témoignages à ce sujet, notamment de la fondation Catalyses qui témoigne de la capacité qu'elle a à accompagner des entreprises du département parfois assez éloignées de Toulouse et à créer des ponts vers la recherche et le soutien à la vie étudiante. En retour, l'université s'ouvre elle aussi vers son arrière-pays et ses préoccupations et en facilite le rayonnement et attractivité (aider des cadres à se fixer dans la région, valoriser les compétences et qualité du territoire auprès des chercheurs internationaux, etc.).

Faibles interactions entre fondations territoriales, monde académique et fondations de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Nous relevons une forme de **constante et de paradoxe dans les relations entre fondations territoriales et fondations de l'Enseignement supérieur et de la Recherche** : tout se passe comme si elles faisaient majoritairement chambre à part. **Elles se connaissent mal et se fréquentent peu.**

Pourtant la qualité des réponses des fondations territoriales repose sur la finesse et l'acuité de la connaissance du territoire, de ses enjeux, de ses besoins. Elles glanent généralement ces compétences de façon expérimentale auprès des associations et le cas échéant *via* les analyses et données produites par les collectivités territoriales, **mais elles sont très peu en lien avec les chercheurs et universitaires qui pourraient élargir leur capacité d'analyse et de compréhension de leurs champs d'étude. Elles pourraient par ailleurs trouver auprès de la population estudiantine des bénévoles formidablement actifs pour les projets soutenus.**

Inversement, les universités et écoles - qui ont vocation à non seulement produire des formations et projets de recherche de qualité et à attirer les meilleurs talents vers leurs laboratoires mais aussi à accompagner leurs étudiants dans leur vie sociale, économique, sanitaire, sur leurs campus et à les aider à démarrer leur vie professionnelle - développent des fondations qui agissent comme de véritables catalyseurs scientifiques sur leurs territoires mais ignorent encore trop fortement le bénéfice de programmes sociaux, culturels, sportifs *etc.* que développent les fondations territoriales et dont le profit pourrait tant bénéficier à l'importante population qu'elles drainent. Ainsi par exemple à Nantes, un habitant sur douze de la métropole travaille ou étudie à l'université de Nantes (37 000 étudiants s'y côtoient dans 125 bâtiments et laboratoires de recherche, tous champs du savoir confondus).

L'épreuve de ces deux dernières années qui a tant mis en lumière la précarité économique étudiante, sa fragilité psychologique et sa solitude autant que son mal logement et mal nutrition ont développé dans presque toutes les fondations de l'Enseignement supérieur et de la Recherche observées une réponse sociale et un premier décroisement vers d'autres formes de mobilisation de la société.

Les cultures de ces deux types de fondations sont assez éloignées en particulier en termes de gouvernance, ce qui ne facilite pas la rencontre ou l'épanouissement des fondations de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en fondations territoriales ouvertes aux enjeux sociétaux du territoire ou même le partenariat entre ces deux formes de fondations.

Pour autant, il existe des initiatives très intéressantes à regarder, à commencer par la Fondation pour l'Université de Lyon laquelle sans pour autant faire usage aujourd'hui dans sa communication de l'appellation « fondation territoriale » (ils insistent en effet davantage sur leur dimension abritante), décrit sur son site internet son ambition territoriale d'une façon très proche de celle d'une fondation territoriale : « *l'ambition est de contribuer à la vitalité du territoire Lyon Saint-Étienne et de son université en aidant des initiatives partagées à se développer ou à se poursuivre, et qui décline ainsi ses missions : être au service du développement de l'université de Lyon, elle-même au service du territoire ; animer l'interface entre les mondes académique, institutionnel et socio-économique et jouer un rôle de complémentarité ; enfin développer l'activité de fondation abritante* ». Il est par ailleurs tout à fait intéressant de voir la catégorisation que la Fondation pour l'Université de Lyon fait de ses fondations abritées : fondations d'établissements, fondations à vocation scientifique et fondations à vocation sociétale...

On notera également l'originalité de la Fondation Orléans, fondation territoriale⁸ qui compte parmi ses fondateurs l'université d'Orléans avec une forte implication de son Président Monsieur Ary Bruand : « *L'engagement de l'université dans la Fondation Orléans est en accord avec son attachement à jouer pleinement son rôle d'ascenseur social dans les territoires où elle est présente. Les enjeux concernent l'accès à l'enseignement supérieur pour de nombreux jeunes et leurs conséquences en termes de cohésion sociale et de vivre ensemble au sein de notre société* ».

Enfin, l'université de Franche-Comté est partenaire des Eurockéennes de Belfort, véritable phare sur son territoire dont les mobilisations vont depuis longtemps au-delà de la seule musique (solidarité, accessibilité et handicap, environnement, etc.).

Les grands absents des fondations territoriales : le grand public et les médias

Bien qu'inspirées par le modèle des *community foundations* anglo-saxonnes qui se développent aujourd'hui un peu partout en Europe et dans le monde, les fondations territoriales françaises s'appuient assez peu sur leurs concitoyens à quelques notables exceptions près : fondation du Dunkerquois Solidaire, fondation Passions Alsace, fondation Orléans ou encore quelques initiatives de terrain portées par la Fondation de France... Ils ne sont pas complètement absents mais ils sont assez peu visibles. Si les entreprises ne mobilisent pas leurs équipes que ce soit par mécénat de compétence ou d'autres formes d'engagement salarié ou bénévoles, les citoyens ne sont pas au centre de la fondation territoriale.

⁸ La mission de la Fondation Orléans est de mobiliser les acteurs de notre territoire, entreprises, collectivités, université, grandes écoles... pour contribuer à la dynamique de l'Orléanais en soutenant des projets d'intérêt général. <https://www.fondation-orleans.org/>

Les équipes, souvent de taille réduite voire très réduite, consacrent peu d'investissement dans le *fundraising* des particuliers qui coûte cher à mettre en place et doit mobiliser un grand nombre de donateurs pour rapporter ce que rapporte le mécénat de quelques entreprises. La crise de la COVID-19 a néanmoins été une ouverture pour la levée de fonds auprès des particuliers tant par les fondations territoriales que par les fondations de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et elles ont rencontré des succès réels. Mais le déploiement d'initiatives de levées de fonds de pair à pair, *via* les plateformes de *crowdfunding* sont encore timides. On peut tenter plusieurs explications à cela : le défaut de culture générale relatif aux fondations distributrices ; le sentiment que donner directement au bénéficiaire final serait plus efficace qu'une collecte qui vise à redistribuer (il faut faire la preuve de la pertinence de cette démarche) ; un déficit d'identité ; le manque d'événement partagé mobilisateur et de lieu de retrouvailles pour partager et agir.

PARTIE 5 - INTERET GENERAL, UTILITE SOCIALE ET UTILITE PUBLIQUE : UNE MOTIVATION POUR TOUS MAIS UNE COMPREHENSION PARFOIS ERRONEE DANS LA FACON DE LE METTRE EN OEUVRE

Les entretiens menés et l'observation générales des pratiques des fondations ayant souvent fait l'objet d'observations de la Cour des comptes (rapport sur le soutien public au mécénat des entreprises de novembre 2018⁹, rapport sur la Fondation Agir contre l'Exclusion¹⁰ et plus récemment sur la Fondation de France¹¹) rendent nécessaire d'effectuer un rappel des implications de la notion d'intérêt général et de ses différences avec celles d'utilité sociale et d'utilité publique. Ce point apparaît d'autant plus important qu'au vu des observations précédemment formulées, les collectivités territoriales, si elles ont une culture du service public, ne sont que rarement familières avec les règles afférentes à l'intérêt général fiscal et au dispositif du mécénat, lesquelles se trouvent être plus restrictives du point de vue des bénéficiaires potentiels de leurs financements que celles qu'elles appliquent au quotidien. Par ailleurs, bon nombre d'entreprises et entités œuvrant pour le développement de leur territoire souhaiteraient naturellement financer, au moyen de sommes reçues dans le cadre du dispositif du mécénat et ayant donc en amont donné lieu à des réductions d'impôt, de l'entrepreneuriat social et autres structures de l'ESS (labellisées ESUS ou non).

En raison des nombreux - et pour certains périlleux - frottements constatés dans les interprétations par les fondations et acteurs territoriaux des notions d'utilité publique, d'intérêt général et d'utilité sociale ouvrant pourtant chacune à d'autres avantages et ne communiquant pas forcément entre elles, l'annexe de la présente étude rappelle les définitions des trois concepts ainsi que les règles afférentes au dispositif du mécénat.

En effet, au-delà du fait que les champs et conditions de l'intérêt général et ceux de l'utilité sociale diffèrent, les critères de l'ESUS - label d'exigence de l'ESS - sont bien plus ouverts que ceux imposés par la gestion désintéressée, le législateur n'interdisant totalement à l'ESUS ni la distribution de dividendes ni l'attribution d'une part de l'actif aux associés/actionnaires en cas de liquidation/dissolution¹².

A la question fréquemment posée, notamment par certaines fondations territoriales interrogées, de savoir si des associations fiscalisées ou des entreprises de l'ESS que sont les SCIC, SCOP, SAEM pouvaient - en dépit pour ces dernières de leur constitution sous la forme de sociétés commerciales - être éligibles au mécénat et donc bénéficier de reversements provenant de fondations et fonds de dotation redistributeurs, le secrétariat d'État chargé de la fonction publique avait fondé sa réponse négative au sénateur de la Gironde Alain Anziani (question orale n° 1141S publiée dans le JO Sénat du 23/12/2010) sur cette même exigence de

⁹ <https://www.ccomptes.fr/system/files/2018-11/20181128-rapport-soutien-public-mecanat-entreprises.pdf>

¹⁰ <https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-10/20191017-rapport-FACE.pdf>

¹¹ <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-09/20210927-rapport-Fondation-de-France.pdf>

¹² Il convient en effet de se reporter, sur ces deux points, aux dispositions générales de l'ESS figurant aux a) « bénéficiaires majoritairement consacrés à l'objectif de maintien et de développement de l'activité » et b) du I de l'article 1 de la loi ESS, lequel dispose qu'en cas de liquidation/dissolution, l'« ensemble du boni de liquidation est dévolu soit à une autre entreprise de l'ESS soit dans les conditions législatives et réglementaires spéciales qui régissent la catégorie de personne morale de droit privé faisant l'objet de la liquidation ou de la dissolution ».

« gestion désintéressée » de l'organisme éligible, pierre angulaire de l'éligibilité au dispositif du mécénat, en soulignant que :

« (...) le régime du mécénat repose sur la distinction entre la poursuite d'un objectif désintéressé, légitimant un financement public, et un but d'enrichissement des personnes privées.

La gestion désintéressée et les contraintes qui s'y attachent constituent la garantie que les dons et le financement public, via le mécénat effectué à leur profit, bénéficient intégralement aux activités d'intérêt général, à l'exclusion de tout financement d'intérêts purement privés.

Or les sociétés commerciales, quelle que soit la nature de leur activité, ont par définition pour objectif de réaliser des bénéfices et de les distribuer à leurs associés. Dès lors, ces structures ne présentent pas les garanties de la gestion désintéressée, puisque les bénéfices qu'elles réalisent sont susceptibles de faire l'objet d'une distribution.

En outre, les dirigeants de sociétés peuvent être rémunérés, alors que le bénévolat est en principe la règle s'agissant des organismes sans but lucratif. (...)

L'élargissement de ce régime aux entités dont une partie du capital est susceptible d'être détenue par des personnes privées, comme c'est le cas s'agissant des sociétés anonymes d'économie mixte, serait donc trop extensive et contraire aux fondements du régime du mécénat qui ne doit financer que les œuvres d'intérêt général et non les intérêts privés.

Le Gouvernement pense qu'il n'est pas opportun, dans le contexte budgétaire actuel, de procéder à une extension du champ d'application du régime du mécénat d'entreprise. Celle-ci serait par ailleurs de nature à susciter d'importantes demandes reconventionnelles de la part des autres sociétés commerciales. »

Afin de vérifier l'éligibilité au mécénat des candidats aux appels à projet lancés par les fondations territoriales sans toutefois leur demander systématiquement la communication d'un rescrit fiscal (la demande de rescrit fiscal est une procédure facultative visant à vérifier auprès de l'administration fiscale l'application à sa situation décrite d'une règle fiscale, la réponse de l'administration étant opposable aux tiers), la fondation pourrait par exemple s'enquérir auprès du candidat de ses réponses aux questions suivantes : le candidat émet-il des reçus fiscaux ? Si oui, est-ce au titre d'une activité ayant fait l'objet de l'obtention facultative d'un rescrit fiscal auprès de l'administration fiscale ou est-ce de son propre fait ? Acquitte-t-il des impôts commerciaux ? Si oui, est-ce au titre :

* d'une activité à laquelle se rattache le présent projet ?

* d'une activité lucrative sans lien avec le projet et sectorisée au sein de l'organisme ?

Devant le risque de requalification et ses conséquences en termes financiers comme d'image, il convient donc, en tout état de cause, d'avoir sur le point des organismes soutenus une exigence particulière. Plus encore, aux fins d'éviter le camouflage d'actions en marge de l'intérêt général au sein de fondations abritées fondées dans l'action globale indéniablement d'intérêt général de la fondation abritante, la Cour des comptes dans son récent rapport de septembre 2021 sur la Fondation de France considère que le respect de l'intérêt général ne doit pas uniquement se jouer au niveau global de la fondation abritante - pourtant seule entité responsable juridiquement, financièrement et comptablement pour le compte de ses

fondations abritées non dotées de la personnalité morale - mais vertueusement au niveau de chacune des fondations abritées.

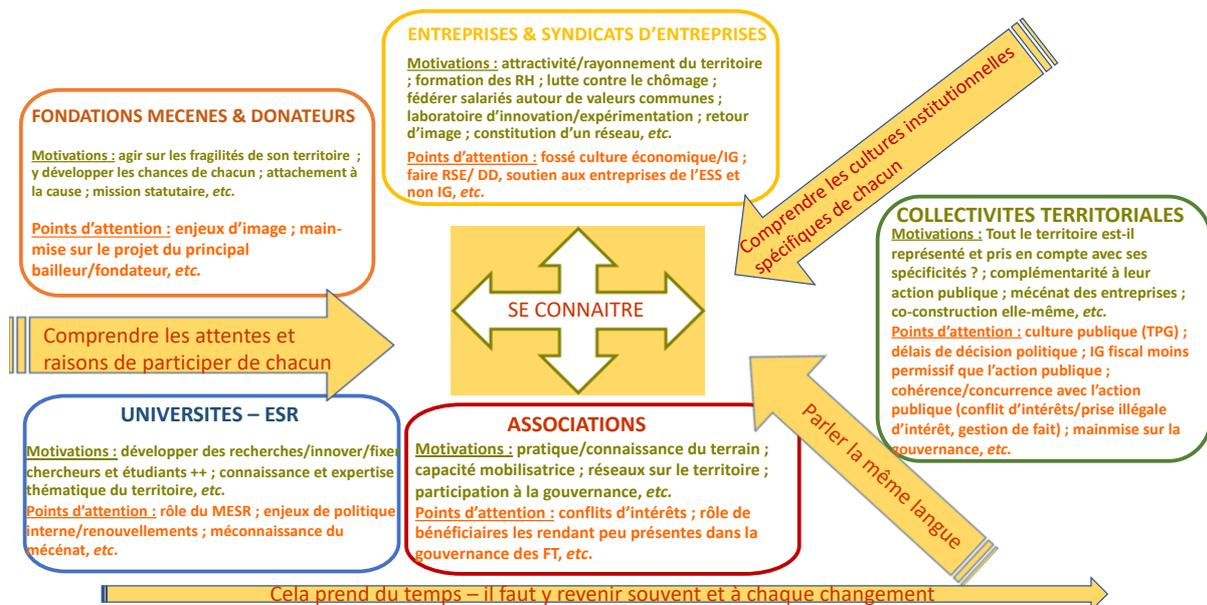
PARTIE 6 - LES CLES DE LA REUSSITE DE LA FONDATION TERRITORIALE

Les entretiens menés et l'observation faite des fondations territoriales existantes révèlent un certain nombre de clés de réussite qu'il convient d'organiser en amont du projet de création mais également d'équilibrer le long de la vie de la fondation territoriale.

En fonction du moment de l'existence d'une fondation territoriale auquel on se situe, l'enjeu sera en effet de susciter l'adhésion, de la conserver et de l'enrichir dans le temps dans un contexte par nature évolutif du point de vue des besoins du territoire, des solutions à trouver et des personnes impliquées.

Le premier point d'équilibre à trouver consiste à parvenir à une compréhension partagée de la culture spécifique de chacune des parties prenantes et de leurs motivations. Cette phase d'interconnaissance prend du temps et peut être aisée (les entretiens font ressortir que les intentions des entreprises impliquées sont généralement particulièrement bien comprises par les autres parties prenantes) ou plus difficile à atteindre mais elle est nécessaire pour avancer et une fois acquise, permet d'instaurer entre les partenaires une relation de confiance tout à la fois propice au lancement facilité de projets ultérieurs et susceptible de résister aux changements de personnes ou de couleurs politiques influençant le soutien opérationnel des fondations territoriales concernées.

Le tableau ci-dessous présente, en fonction des catégories de parties prenantes à la co-construction, les différentes motivations et points d'attention.



Une fois la confiance instaurée, les fondations et institutions-ancre interrogées font ressortir une véritable fidélité stratégique entre partenaires (mécénat parfois exclusivement territorial, refus de mécénat d'entreprises concurrentes aux mécènes historiques, mise en valeur des actions d'intérêt général des mécènes en temps de COVID-19, etc.), nourrie et entretenue par une attention particulière à la transparence et à l'irréprochabilité de la fondation et de ses actions.

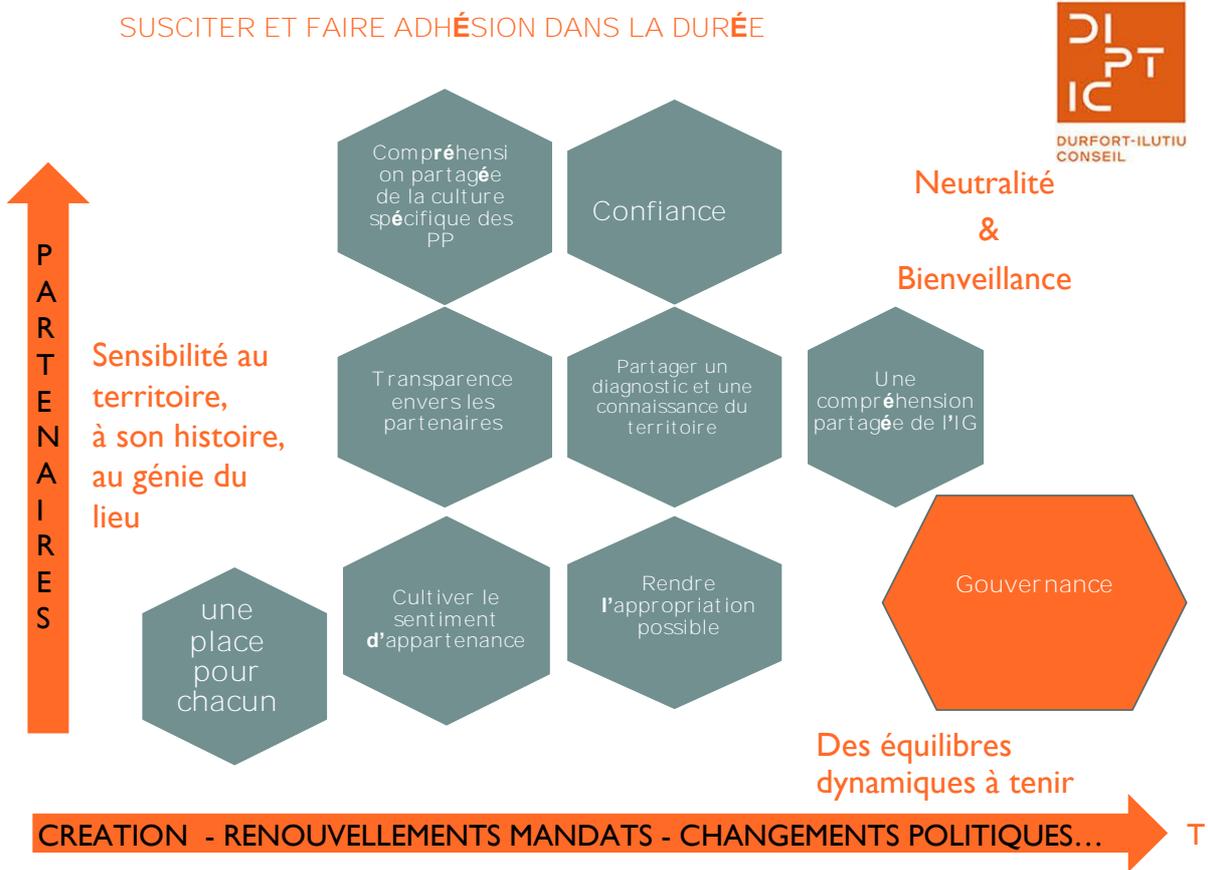
Autre enjeu indispensable à toute action collective dans le cadre d'une fondation territoriale, la faculté pour chacun de s'y faire une place et le sentiment d'appartenance cultivé permettant de rendre l'appropriation possible. La question de l'identification de la fondation et notamment d'un lieu d'accueil semble conditionner l'incarnation de l'action et l'implication des acteurs d'un territoire au sens large. De nombreuses fondations ont pour ce faire mis en place de véritables réseaux, lieux de rencontre privilégiés entre élus, entreprises et habitants, espaces de fertilisation croisée, lieux de séminaires d'entreprise voire même de rencontres entre employeurs/chômeurs, clubs divers pour grandes entreprises mécènes que l'on peut parfois même faire participer aux sélections des projets...

Directement reliée à la reconnaissance figurent le besoin de faire ses preuves et de partir déjà avec de véritables moyens d'action (business plan et modèle économique permettant la viabilité de la fondation) et l'importance d'une bonne communication surtout par les personnes aidées, avec relais dans la presse locale. Les actions et implications doivent de surcroît être parfaitement lisibles et les partenaires institutionnels ne doivent pas avoir d'autres fondations concurrentes. Certaines fondations d'universités ont d'ailleurs dès l'origine été pensées avec cette philosophie et les entreprises impliquées sont souvent très heureuses d'avoir un seul interlocuteur avec qui traiter, qui plus est un interlocuteur ayant une connaissance fine du monde de la recherche et un carnet d'adresses fourni dans le secteur académique.

Le partage d'un diagnostic faisant intervenir des acteurs variés mettant en commun données, interprétations et expérimentations croisées de ces données et l'élaboration d'une compréhension commune et partagée de l'intérêt général est également un des points forts permettant d'avancer efficacement et en toute sécurité (cf. développements ci-dessus sur l'intérêt général) dans la même direction.

Enfin, le dernier point clé identifié concerne **la gouvernance de la fondation territoriale**. La thématique du lâcher-prise et lâcher-pouvoir, culturellement particulièrement difficile pour les collectivités territoriales, a souvent été citée comme l'une des clés de réussite. La présence des fondations territoriales, si elle est trop forte, risque en effet de faire de la fondation un outil politicien qui empêchera l'appropriation indispensable par les autres acteurs du territoire, et ce d'autant plus dans un contexte de rupture de confiance dans le politique couplé paradoxalement à une très forte attente que ce même politique solutionne les problèmes sociétaux. Il convient donc, aux fins de garantir la stabilité de la gouvernance et la protéger des aléas inévitables liés à la vie politique, de veiller à équilibrer la participation des collectivités, qu'elles soient à l'initiative du projet de fondation, en posture de financeurs, au sein de la gouvernance ou impliquées avec voix consultative au sein de comités d'expertise satellites au

conseil d'administration. Deux points de vigilance supplémentaires concernent le fait d'associer à la gouvernance des personnes fortes du territoire, consensuelles, validées politiquement et influentes mais sans pour autant museler celle-ci (du point de vue de la décision comme du périmètre territorial d'action de la fondation) et de porter une attention particulière, en amont de leur nomination, à leur disponibilité réelle. Parfois une gouvernance à deux têtes s'avère indispensable (chef d'entreprise et universitaire pour que les dialogues puissent se faire "de pair à pair" avec les parties prenantes nécessaires au projet). Enfin, évoquant souvent un risque de gestion de fait dont les conditions demeurent néanmoins trop strictes pour qu'un risque juridique réel puisse être constitué, les fondations reconnues d'utilité publique abritant des fondations territoriales ont tendance à interdire ou encadrer strictement la participation des collectivités territoriales à la gouvernance de la fondation abritée (comité exécutif) lorsque celles-ci financent la fondation. Il ressort de ces constats que les exigences de diversification et de neutralité de la gouvernance doivent impérativement s'inscrire dans un équilibre dynamique à tenir dans la durée.



PARTIE 7 - CREATION, DEVELOPPEMENT ET VIE DES FONDATIONS TERRITORIALES : UN PARCOURS EN CINQ ETAPES MARQUE PAR SES SEUILS ET DES DIFFICULTES A FRANCHIR !

Danah Craft, Vice-Présidente du *Council on Foundations* (Etats-Unis), exposait lors du séminaire sur les *community foundations* organisé à Lille par le Centre français des Fonds et Fondations en septembre 2008¹³ que les fondations territoriales connaissent cinq phases dans leur développement. Reprenant sa grille d'analyse nous avons souhaité regarder le parcours des fondations territoriales françaises et voir quels commentaires cela appelle au vu de nos entretiens et recherches.

Etape I. L'inspiration

Pour Danah Craft, cette phase est vraiment insufflée par des fondateurs qui doivent mobiliser et faire preuve de *leadership*. Il leur revient de convaincre et susciter l'adhésion au projet.

Tous les entretiens ont mentionné l'importance de la vision des fondateurs. Il en est ainsi par exemple de Pierre Mauroy pour la Fondation de Lille ou d'Alain Juppé pour le fonds de dotation Bordeaux Mécènes Solidaires, de Guillaume d'Andlau pour la Fondation Passions Alsace mais également en tant qu'initiatrice cette fois, de Fanny Lepoivre dans son projet de développement en cours d'une fondation territoriale de Loire-Atlantique, ou encore de Stéphane Martinez, chez d'entreprise fortement investi dans la CCI d'Angers et ayant initié la Fondation Mécènes & Loire. Dans le cas de la Fondation Bordeaux Université, c'est un binôme formé d'un président d'université et d'un grand patron d'industrie qui sera à l'origine du projet. Chacun à sa manière aura donné l'impulsion de départ avec les capacités mobilisatrices qui lui sont spécifiques. L'initiative peut venir aussi bien de citoyens du territoire, de politiques, d'entreprises ou d'organismes d'intérêt général.

Il est néanmoins important que cette initiative soit rapidement partagée par une série d'acteurs afin qu'elle soit non la fondation du fondateur mais bien l'expression d'un engagement collectif et partagé. Dans une fondation territoriale, les fondateurs ont vocation à s'effacer pour rendre possible l'appropriation collective. L'équilibre entre nécessaire *leadership* et effacement au profit de la collégialité est complexe et la création d'« ambassadeurs de la fondation » offre peut-être une solution à explorer.

Le programme *Dynamiques territoriales* mené par la Fondation de France sur des territoires dits « fragiles » est particulièrement intéressant à cet égard parce qu'il met en lumière une fonction d'amorçage portée par un tiers. Ce programme a fait le pari de l'intelligence collective des habitants. Il encourage et accompagne les initiatives locales, sur six territoires expérimentaux en partant des besoins identifiés par les habitants eux-mêmes, afin de co-construire les réponses adaptées à leurs enjeux. L'accompagnement apporté par les équipes de la Fondation de France aux acteurs de ces différents territoires permet de susciter, voire

¹³<https://www.centre-francais-fondations.org/cercles-themes/themes-1/fondations-territoriales/ressources-1/compte-rendu-seminaire-fondations-territoriales.pdf/view>

de restaurer, les volontés d’agir en faveur du territoire, de renforcer la confiance des citoyens dans leur capacité à faire et de développer les compétences. C’est ainsi par exemple que dans la continuité du programme *Mine d’idées* de la Fondation de France, qui, entre 2014 et 2018, a suscité de nouvelles solidarités dans les communautés d’agglomération de Lens-Liévin et de Hénin-Carvin, un collectif de dix partenaires locaux a choisi de créer la Fondation territoriale des lumières (abritée à la Fondation de France) pour se mettre au service d’un territoire élargi qui concentre de nombreuses fragilités sociales. Les échanges initiés au sein de *Mine d’idées* ont permis une meilleure connaissance des acteurs du territoire entre eux dans un climat de confiance propice à leur engagement dans la Fondation territoriale¹⁴.

Muriel Kopelianskis, responsable du département Développement Territorial de la Fondation de France, fait cependant observer que susciter des initiatives collectives et philanthropiques à l’échelle des territoires prend énormément de temps : « *Il ne faut pas négliger le temps de l’accompagnement, qu’il s’agisse d’écouter, d’observer, de comprendre les enjeux, d’instaurer une relation de confiance avec les acteurs, à travers un dialogue constructif. Ce n’est qu’au fil du temps que le réseau se constitue, que la dynamique se développe, que les liens se créent. Et nous avons réussi grâce à notre équipe de bénévoles qui s’est fortement investie et sans qui rien n’aurait été possible !* »

De même l’initiative pleine d’intuition de Pierre Mauroy aura pris plus de dix ans avant de véritablement prendre son envol, notamment par la transformation de la Fondation de Lille en fondation reconnue d’utilité publique abritante (idée qui couplée à celle du rayonnement du territoire était déjà en germe dès l’origine de la fondation) et la révision complète de sa gouvernance pour l’affranchir de toute représentation des élus et lui conférer une neutralité source de confiance pour tous et de pérennité par-delà les changements politiques des collectivités territoriales impliquées et partenaires de la fondation.

Dans le domaine de l’Enseignement supérieur et de la Recherche, les discontinuités induites par les changements de politique au sein des ministères techniques ont été source de coup de freins préjudiciables, induisant inquiétude et méfiance des mécènes et relatif désenchantement des équipes constituées. L’insécurité liée à une gouvernance inféodée au pouvoir politique et à des présidents d’université rééligibles tous les quatre ans est un réel handicap à leur développement tant qu’elles n’ont pas dépassé un certain seuil les rendant incontournables. D’un mandat à l’autre, l’engagement des présidents auprès de leurs fondations est en effet très variable.

Danah Craft relevait ainsi que les fondations territoriales prenaient leur essor là où existaient des institutions de référence (hôpitaux, universités), des entreprises solidement implantées et concernées par le développement local et des fondations ou grands philanthropes en capacité d’aider au démarrage sans se décourager (*nota bene* : dans le concept anglo-saxon, les collectivités territoriales n’ont pas directement part à la gouvernance ni au financement des fondations territoriales). Cette période d’incubation est longue et fragile. Elle demande donc autant de vision et de ténacité que de soin, de patience et de soutiens.

¹⁴ Cf. *La contribution de la Fondation de France aux processus territorialisés et territorialisants d’innovation sociale* Patrick Gianfaldoni, Lucile Manoury in *Innovations* 2019/2 (N° 59), pages 103 à 127

Etape II. La structuration

Cette période est susceptible de se superposer à la précédente lorsqu'elles sont menées de front. C'est la phase d'organisation des statuts, de mise en place d'une gouvernance représentative du territoire et de ses enjeux au travers de la constitution d'un conseil d'administration et le cas échéant des comités *ad hoc*. C'est également le temps de la recherche de financements des coûts opérationnels et de l'établissement de relations avec les partenaires potentiels. C'est enfin le moment de la mise en place des premiers projets concrets de la fondation.

Un premier constat : la quasi absence de financement d'ingénierie

Le financement d'études préalables, de l'infrastructure de gestion (CRM, outils de gestion adaptés à une montée en charge du projet et à la gestion et suivi de conventions de mécénat, création des outils de communication, *etc.*) et de définition d'une véritable stratégie de développement sont autant de sujets qui sont très insuffisamment financés. Lorsque les projets démarrent et accélèrent, il s'opère un décrochage entre la promesse de la fondation et sa capacité à traiter et suivre les projets, au risque de décevoir les partenaires.

Un second constat : des statuts mal adaptés au projet de fondation territoriale

On pourrait croire à l'observation de notre panel de véhicules juridiques que la France dispose d'un réel luxe statutaire pour mettre en œuvre ses projets. Pour autant, ils sont vécus dans la plupart des cas comme inconfortables et risqués si ce n'est inadaptés au projet mené lorsque celui-ci a vocation à être généraliste dans ses missions et ouvert à la co-construction entre acteurs de cultures et origines différentes tant privées que publiques : philanthropes, mécènes (entreprises), organismes sans but lucratif, universités/monde de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, collectivités territoriales, établissement public, médias...

Ainsi, à chaque statut ses limites :

- **Le fonds de dotation** est incontestablement le véhicule le plus simple à créer pour agir en toute autonomie s'agissant d'une personne morale dotée de la grande capacité juridique. Il est très bien structuré pour recevoir tous types de ressources privées par donations et legs (à l'exception des dons ouvrant droit à abattement sur l'IFI) et permet donc de largement et rapidement associer les acteurs et engagements privés. Pour autant il n'autorise aucun fonds d'amorçage de la part des acteurs du publics et ce quels qu'en soit leur nature. Cette disposition s'applique également aux fonds européens administrés par les collectivités françaises : FSE / FEDER / FEAMP / FEADER or les fonds de dotation territoriaux pourraient créer les coalitions adaptées pour répondre à des besoins qualifiés sur le territoire, devenant une véritable cheville ouvrière permettant les synergies et la réponse à des appels à projets ambitieux et multi-acteurs pour le territoire.

En cette période qui cherche à promouvoir les co-constructions les plus pertinentes, les freins mis au fonds de dotation sont source de pertes de chances pour atteindre le but recherché tant sur le plan financier que sur le plan d'une gouvernance équilibrée sachant que collectivités et établissements publics ne pourront participer qu'aux différents organes de gouvernance sans jamais pouvoir s'impliquer que ce soit par des mises à disposition de RH, de mécénat en nature, immobilier et droits d'usages, ou encore financièrement. Leur position au sein de la gouvernance est par suite ambiguë et difficile à tenir dans la durée.

➤ **La fondation d'entreprise** permet certes quant à elle de réunir un collectif d'entreprises sur une mission commune (rarement une fondation généraliste), mais son absence de souplesse dans l'administration du programme d'action pluriannuel (PAP) permet mal de faire entrer de nouvelles entreprises dans le projet en cours de route. Le PAP quinquennal ne permet pas une construction pérenne et partagée avec d'autres types d'acteurs : il faut chaque fois le réactiver. La fondation d'entreprise a en revanche l'avantage d'offrir une visibilité budgétaire sur le moyen terme et une capacité mobilisatrice des RH des entreprises pour des actions de terrain, ce qui peut contribuer à renforcer l'inscription dans la communauté locale de la fondation. Elle joue un rôle de pollinisateur territorial. Si les subventions publiques sont possibles - permettant de facto des formes de partenariats avec les collectivités - force est de constater que ce n'est pas une pratique des fondations d'entreprise. Pour les autres ressources financières, les fondations d'entreprise s'avèrent assez bridées : elles ne peuvent que limitativement (plafond de 1500 euros pour bénéficier de la réduction d'impôt au titre du mécénat des particuliers) collecter des dons auprès de leurs mandataires sociaux, sociétaires, actionnaires et adhérents et se reposent donc exclusivement sur le mécénat de l'entreprise ou des entreprises du groupe ainsi que sur celui de leurs salariés. Enfin, si la gouvernance des fondations d'entreprise est par nature organisée afin de comprendre, aux côtés des fondateurs et des représentants du personnel des entreprises fondatrices, au moins un tiers de personnalités qualifiées, elle reste néanmoins fermée sur le monde de l'entreprise et ne permet pas une réelle gouvernance collégiale comme l'exigerait une fondation territoriale. S'agissant des fondations d'entreprises à multiples fondateurs, on peut de surcroît se trouver rapidement en difficulté si tous doivent participer au conseil d'administration : la fondation Mécènes & Loire, pionnière de cette forme de fondation territoriale, compose ainsi avec un conseil d'administration de 27 membres.

➤ **Fondations reconnues d'utilité publique et fondations abritées**

Les fondations reconnues d'utilité publique offrent incontestablement la meilleure configuration, en particulier les fondations abritantes en ceci qu'elles peuvent offrir aux acteurs du territoire des outils individualisés (fondations abritées) pour mener des projets qu'ils auront ciblés comme pertinents pour leur territoire et compléter de ce fait leur propre action. Mais le montant prohibitif de la dotation exigé à la création des fondations reconnues d'utilité publique et plus encore des fondations reconnues d'utilité publique abritantes ainsi que les exigences posées par le Conseil d'Etat relatives au principe de spécialité¹⁵ et le temps

¹⁵ Le Conseil d'Etat ne tolère que très marginalement les missions généralistes et ne considère pas que le service de missions d'intérêt général sur un territoire défini ou pour un bassin de population défini soit une réponse au principe de spécialité des fondations.

de la mise en place (instruction ministérielle et obtention d'un avis en Conseil d'Etat et décret du Premier ministre) sont fort dissuasifs. Les fondations reconnues d'utilité publique peuvent au mieux être un horizon pour les projets nés sous une autre forme juridique (fondations, fonds de dotation, associations, etc.) qui voudraient se transformer une fois les fonds prérequis mobilisés et la démonstration de la pertinence du projet faite. Pourtant il nous semble bien que le succès pourrait résider dans ces outils : la Fondation de Lille, la Fondation pour l'Université de Lyon (FPUL) sont de bons témoins des développements possibles.

- **La Fondation de Lille**, qui n'a pas défini son territoire d'action dans ses textes fondateurs, se propose ainsi d'accompagner des porteurs de projets y compris hors les Hauts-de-France dans l'établissement de fondations abritées de territoire : ex. la fondation de la Manche. Initiative qui interroge les enjeux de communication et d'affichage de ces nouvelles structures : rencontreront-elles localement l'adhésion souhaitée alors qu'elles sont portées par un véhicule exogène à leur territoire ? En tous cas cela suscite intérêt, voire appétence en raison de l'expertise développée par la Fondation de Lille.
- **La Fondation pour l'Université de Lyon** offre quant à elle un modèle original à la croisée des chemins des universités et grandes écoles du territoire de Lyon Saint-Etienne et d'une fondation abritante pour des sujets sociétaux où des acteurs peuvent venir loger des sujets qui n'ont pas nécessairement le territoire et son développement pour but premier, mais dont les fondateurs en sont généralement issus : Fondation France Répét, Fondation Aubert & Duval qui soutient les actions d'intérêt général qui bénéficient aux populations proches des sites de l'entreprise en France, Fondation vivre debout -Handicap International...
- **La Fondation nationale - Cité internationale universitaire de Paris** mériterait une étude détaillée tant il y a à apprendre d'elle : elle *fait territoire à Paris* en raison même de l'importance de son implantation dans la ville, elle crée une sorte de constellation inédite de maisons et fondations reconnues d'utilité publiques, et anime une communauté de 12 000 étudiants et chercheurs de toute nationalité, ses perspectives de développement vont transformer le quartier et ses espaces verts, elle construit de l'habitat social pour les étudiants, anime des activités culturelles et sportives... Pour autant cette fondation reconnue d'utilité publique abritante rattachée à l'Académie de Paris ne se définit pas comme fondation territoriale.

Seules deux fondations reconnues d'utilité publique abritantes et généralistes permettent d'accueillir des fondations territoriales quelle que soit leur lieu d'implantation en France : la Fondation de France et la Fondation de Lille, aux côtés desquelles nous pouvons ajouter l'organisme à statut particulier qu'est l'Institut de France.

- **l'Institut de France** dont le formalisme très institutionnel et les règles qui stipulent - entre autre - que le président des fondations abritées est de droit le Chancelier de l'Institut, ne semble guère adapté à abriter un projet collectif, territorial et approprié par ses acteurs et partenaires. Par ailleurs son fonctionnement administratif relève des règles de la comptabilité publique ce qui n'est pas très compatible avec le projet d'une fondation territoriale agile.

- **La Fondation de France**, on l’a vu, innove pour faire émerger des projets de territoire, et abrite par ailleurs quelques fondations territoriales : la *Fondation pour les monuments romains de Nîmes*, la *Fondation pour Sarlat et le Périgord noir*, la *Fondation de Ménerbes*, la *Fondation de Saint-Tropez* et la *Fondation pour le Vésinet*. Cependant elle abrite avec prudence et circonspection des projets de fondations territoriales et a précisé sa doctrine à leur sujet lors de la réunion du conseil d’administration du 8 octobre 2015 : elle n’accepte plus la création de fondations sous égide par des collectivités au motif de n’être « pas en mesure d’encadrer localement les risques de clientélisme ou d’instrumentalisation politique de sa présence aux côtés des élus en place » et que « l’adossement de la collecte aux services municipaux ne manquera pas de soulever le problème du contrôle de ces coûts et du risque de gestion de fait ».¹⁶

Cela n’empêche pas des projets de territoire mais ils doivent être portés par d’autres acteurs mobilisés sur le territoire. Le fait que la Fondation de France limite le recours par ses abritées à l’appel à la générosité du public ne facilite pas le développement de mécanismes d’appropriation participative. Enfin la nouvelle organisation et dénomination des directions régionales de la Fondation de France sous l’appellation Fondation de France suivi du nom de la région (ex : *Fondation de France Grand-Est* , *Fondations de France Région Nord* etc...) peut créer un sentiment de concurrence pour de nouvelles initiatives de territoire.

- **La fondation FACE** en cours de consolidation après quelques épisodes difficiles, aujourd’hui dirigée par Laurence Drake, offre un écosystème original et très mobilisateur sur tout le territoire français. Elle réunit acteurs publics, privés et associatifs dans la lutte contre l’exclusion, les discriminations et la pauvreté. Elle n’est donc pas généraliste ce qui oblige les initiatives sous son égide à circonscrire leur mission. Elle interagit cependant avec un nombre très important d’entreprises, certaines réunies dans l’un des 45 clubs d’entreprises qu’elle anime. Cela pourrait être un beau levier pour des fondations territoriales. Elle abrite également 45 fondations dont 2 territoriales, la Fondation de Cannes et la Fondation du Dunkerquois solidaire dont on a souligné la pertinence.
- **La Fondation Caritas** s’inscrit sur le même axe thématique et abrite par exemple la *Fondation amicale Aisne solidaire*. Si nombre de fondations qu’elle abrite ont une forte culture et sensibilité territoriale et seraient susceptibles d’appuyer des fondations territoriales, la Fondation Caritas n’a pas développé d’offre particulière de soutien et abri à l’intention de ces dernières.

Il existe vraisemblablement d’autres fondations reconnues d’utilité publique abritantes où loger une fondation territoriale, mais seulement de façon marginale.

¹⁶ Rapport de la cour des comptes – sept 2021 – p 67. <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-09/20210927-rapport-Fondation-de-France.pdf>

Le bilan qu'on peut tirer de cet examen est que les fondateurs de projets territoriaux manquent cruellement d'offres pour abriter et développer leurs initiatives sous l'égide de fondations reconnue d'utilité publique abritantes. On ne peut que regretter ce déficit car leur appui en ingénierie, en communauté d'échange pour les porteurs de projets, en réseau sont précieux et nécessaires. Cependant le fait qu'on ne peut pas - sauf exceptions (ex. la FPUL) - créer de réelles équipes au sein de fondations abritées semble de nature à les pousser hors de la fondation reconnue d'utilité publique dès qu'elles ont pris un rythme de croisière.

- **Les statuts des fondations de l'Enseignement supérieur et de la Recherche** sont d'un maniement difficile, avec des gouvernances complexes et inféodées aux présidences d'université. Ils n'offrent malheureusement pas davantage d'alternatives heureuses pour un développement harmonieux de fondations territoriales. La fondation Partenariale serait cependant la plus ouverte et en capacité d'accueillir une gouvernance reflétant le territoire comme l'université fondatrice (ou le pôle universitaire fondateur).
- **Faut-il utiliser le statut d'association dans une optique de préfiguration** pour initier un projet de fondation territoriale en toute autonomie et capacité de mobilisations des acteurs dans leur grande variété juridique, et lorsqu'elle a atteint sa vitesse de croisière et une assise financière assez solide, envisager la transformation de cette association en fondation reconnue d'utilité publique ? ou la coupler à un fonds de dotation ou à une fondation abritée ? Ces réflexions sont rapidement sur la table lorsqu'on réfléchit à la construction du projet.

Etape III. La croissance

Pour Danah Craft, cette période est « *celle pendant laquelle la fondation entre en concurrence avec les organisations caritatives existantes, doit affirmer son identité et faire la preuve de sa stabilité* ».

Ce constat, nous l'avons retrouvé lors de l'étude pour l'ensemble de structures encore jeunes : elles peinent à se distinguer d'autres acteurs de terrain associations ou fondations et à démontrer la plus-value de leur modèle.

Les observations récurrentes :

Des équipes trop peu nombreuses et qui fatiguent quand bien même elles sont soutenues par des bénévoles et un conseil d'administration engagé (et ce n'est pas toujours le cas quand bien même ils le souhaiteraient). Ainsi par exemple La Fondation de la Manche qui a vraiment été très vigilante dans son casting pour son président et les membres du bureau en sollicitant des personnes de grand rayonnement et engagement a dû faire le constat qu'elles sont trop socialement sollicitées pour vraiment se consacrer à la fondation.

La problématique des RH est fondamentale car le développement de la fondation demande des compétences multiples et techniques tant en *front office* qu'en *backoffice*. Elles ne

peuvent toutes reposer sur une même personne. La surcharge de travail peut être cause de départ des salariés alors même que la stabilité des équipes est source de confiance et conservatrice de mémoire.

Il faut également que les équipes disposent de temps pour se former, pour participer à la vie du territoire, pour créer de nouveaux liens et les entretenir.

Une difficulté à passer des enthousiastes présents au démarrage du projet à un véritable affectio societatis qui permet d'engager plus largement les personnes organismes et ressources du territoire. Cela suppose une faculté d'écoute et de bienveillance, la création de liens de confiance qui se vérifient dans la durée et la mise en œuvre de projets concrets : le faire, et le faire ensemble.

*« Le geste extra-financier, c'est la capacité des équipes salariées, des bénévoles à être dans du dialogue avec les porteurs, à être dans du **dialogue avec les acteurs**, cela c'est la première chose. La deuxième chose, c'est la capacité à co-réaliser des micro-événements soit avec les acteurs, soit avec les porteurs du territoire qui favorisent le développement d'une confiance propice à l'action. » Lucile Manoury – entretien avec Francis Charhon à propos de*

Une difficulté à se situer dans l'archipel des initiatives territoriales non seulement fondations et associations, mais aussi PTCE, tiers-lieux, fabriques de territoires, organismes ou établissements publics phares sur le territoire. Il faut se distinguer (condition d'une reconnaissance) et **monter les bonnes alliances pour agir non pas contre mais avec les autres.**

Une difficulté à communiquer et se faire connaître. Il faut développer toutes les formes possibles de présences au sein des communautés sur le territoire, développer des partenariats avec les médias. Il y a une part de pédagogie, de formation des médias à ce que sont les fondations distributrices. Il est d'autant plus difficile d'en rendre compte qu'elles n'ont en général rien à donner à voir d'elles-mêmes (les fondations territoriales n'ont que rarement des lieux qui parlent à l'imagination, en fort contraste à ce sujet avec des tiers-lieux, institutions-ancre, universités... de même n'étant généralement pas opératrices elles ne peuvent montrer ce qu'elles font à la différence des associations). C'est difficile de ce fait de rendre compte du travail des fondations territoriales surtout lorsqu'elles sont encore au démarrage et distribuent peu. Il y a donc un très gros enjeu à faire la différence, à passer le cap.

Identifier et promouvoir des projets innovants qui retiennent l'attention.

Pour l'essentiel les fondations territoriales n'ont pas dépassé ce 3^{ème} stade et sont encore en train de faire la preuve de leur efficacité et de la plus-value qu'elles apportent à leur territoire et bassin de population.

Il est particulièrement intéressant de mettre en regard les propos tenus par les fondations des grandes entreprises à ce sujet. En effet ces dernières ont des capacités de mobilisation

d'acteurs sur le terrain qui connaissent très bien l'écosystème, les difficultés et cultures spécifiques à tel ou tel environnement humains économiques, social environnemental et sont donc souvent en capacité d'agir pour le territoire sans le recours à l'expertise de la FT ; souvent même elles vont considérer leur expertise supérieure à celle de la FT.

La présentation de la Fondation de la MACIF sur son site est à cet égard éloquente : « Forte de son **ancrage territorial** (10 chargés de mission couvrent l'ensemble des régions de France métropolitaine) et de son équipe nationale, la Fondation MACIF détecte et accompagne des projets qui apportent **des réponses nouvelles** à des besoins sociaux avérés et non satisfaits depuis le stade de l'idée, jusqu'à l'essai. Elle privilégie les projets ayant un caractère **intergénérationnel et participatif** et intervient uniquement sur les 4 thématiques en lien avec les métiers de son fondateur : la mobilité, la santé, l'habitat, la finance solidaire. La cartographie des projets soutenus par la Fondation de la MACIF» (<https://www.fondation-macif.org/nos-projets#y=2014,2021>) témoigne par ailleurs de son déploiement sans commune mesure avec la plupart des initiatives de fondations territoriales actuelles.

De même, *TotalEnergies Foundation* dit de sa mission qu'elle « recouvre les initiatives citoyennes menées au quotidien par nos sites, nos filiales et notre Fondation d'entreprise ». Quant au site de la fondation EDF, il a pour moto « Agissons pour des territoires solidaires » et précise « C'est au plus près des territoires que nous agissons. La lutte contre l'exclusion et la préservation de l'environnement trouvent leurs solutions à l'échelle locale, pour des territoires solidaires et durables ».

Dans son plan d'action la future Fondation de l'université Gustave Eiffel se propose entre autres de véritables actions territoriales : « Transformer les campus en laboratoires urbains en interaction avec les territoires pour y expérimenter les innovations qui feront les villes durables. Exemple de projets : création d'une épicerie solidaire à destination des étudiants, création d'une ressourcerie pour réparer et valoriser des objets détériorés ou destinés au rebut, etc. »

Ce ne sont là que quelques exemples et ils sont aisés à multiplier, ils mettent en évidence un contexte où émerger et faire la différence n'est pas simple et oblige la fondation territoriale à vraiment travailler ses atouts.

Etape IV. La production et le maintien

Pour Danah Craft à ce stade, la fondation prend une dimension telle, en termes de personnel, de procédures et de fonds, qu'une réorganisation interne s'avère souvent nécessaire.

Nous avons peu de fondations parvenues à ce stade mais il nous semble que les évolutions qu'ont connu tant la Fondation de Lille que la Fondation pour l'Université de Lyon qui sont désormais vraiment solidement installées dans le paysage, montrent qu'en effet la croissance impose des formes de réorganisations qu'il conviendrait d'analyser.

L'enjeu de la Fondation de Lille est désormais de pouvoir développer et renforcer ses compétences et capacités d'abri en cohérence avec le développement de projets d'envergure et de répondre aux attentes d'un territoire étendu à l'ensemble des Hauts-de-France sans perdre ses qualités d'écoute, de facilitatrice territoriale et son ADN de proximité.

Il appartient à la Fondation pour l'Université de Lyon de définir jusqu'à quel point elle souhaite se dire fondation territoriale et s'ouvrir à davantage de fondations abritées.

Etape V : L'apogée

Danah Craft décrit qu'à ce stade l'actif de la fondation devient significatif assurant à la structure une véritable stabilité (environ 50 millions de \$ pour les USA), et permet de rémunérer une équipe opérationnelle conséquente en relation avec la somme de travail et les ambitions de la Fondation. L'expertise de la fondation est dorénavant reconnue, les salariés prennent davantage de responsabilités et le rôle du conseil d'administration est vraiment d'accompagner les enjeux stratégiques. Ici le fossé avec les fondations territoriales anglo-saxonnes ou mêmes allemandes s'est vraiment creusé !

En effet à l'exception de la Fondation de France qui se positionne comme une fondation territoriale à part entière - avec des aires régionales clairement définies - aucune des fondations observées n'est parvenue à ce stade 5 de développement, du moins pour celles qui servent des missions d'intérêt général à vocation essentiellement sociale et de proximité.

Les Institutions-ancre : une autre voie pour les fondations territoriales ?

Le monde anglo-saxon met en lumière **les Institutions-ancre** « Anchor institutions ¹⁷ » et les définit comme des organismes sans buts lucratifs qui sont implantées dans un territoire de façon quasi inamovibles. Les tendances émergentes liées à la mondialisation, telles que le déclin du secteur manufacturier, l'essor du secteur des services la crise budgétaire croissante des gouvernements et collectivités, les effets de désertifications des territoires, suggèrent l'importance croissante des institutions d'ancrage pour les économies locales et le développement du projet territorial. En effet, dans de nombreux endroits, ces institutions ont dépassé les sociétés manufacturières traditionnelles pour devenir les principaux lieux de dynamisation et ressourcement de leur région. Ces institutions-ancre peuvent grandement contribuer à la création de richesses communautaires y compris dans la dimension de revitalisation sociale et sociétale des territoires. Les plus grands et les plus nombreux de ces points d'ancrage à but non lucratif sont les universités et les hôpitaux à but non lucratif (souvent appelés « eds and meds »). D'un certain point de vue ces structures d'intérêt général sont, par-delà leur action d'intérêt général et en raison des interactions multipartites qu'elles

¹⁷ <https://community-wealth.org/strategies/panel/anchors/index.html>

génèrent, de véritables catalyseurs de territoire (mission réparatrice sur les territoires) mais aussi des leviers pour de nouveaux développements d'économie sociale et solidaire.¹⁸

Il nous semble intéressant de regarder certaines fondations citées préalablement à la lumière de cette définition et en particulier celles issues du secteur de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : ne seraient-elles pas justement **des fondations-ancre à l'apogée (étape V dans le phasage ci-dessus) c'est-à-dire pleinement reconnues et établies sur leur territoire et l'assise physique de ces fondations est ici majeure, ayant fondé leur autonomie, capables de tenir la cohérence de leur projet général à travers la grande diversité des actions et programmes menés et la quantité de partenariats de toutes formes engagés ?**

Il nous semble bien que des projets tels la Fondation pour l'Université de Lyon, la Fondation Nationale Cité universitaire de Paris, la Fondation Sophia Antipolis¹⁹ ou encore la Fondation Rovaltain ont cette envergure et contribuent véritablement au rayonnement et à l'attractivité du territoire et pourraient se dire fondations territoriales ou être regardées comme telles. Acteurs structurant du territoire, ces fondations sont bien au service de communautés définies (étudiants, enseignants chercheurs), et ont ou pourraient avoir une action sur le territoire qui infuse bien au-delà de leur mission première et fait levier de nouveaux projets. Toutefois, elles n'ont généralement pas encore pleinement assumé de se dire fondation territoriale.

Dans un autre domaine, le projet de fondation en devenir sur 20 ans de la **Chartreuse de Neuville**²⁰ nous semble rejoindre ce niveau d'engagement avec toutes les parties prenantes de la société, y compris avec les citoyens. Elle fonctionne avec 7 permanents, 3 consultants, une centaine de bénévoles, 20 stagiaires et volontaires en service civique par an, une soixantaine de personnes fragilisées, dans le cadre d'ateliers d'insertion sociale et professionnelle, de formations ou de chantiers d'insertion : en ce sens on peut dire que le projet est porté par une communauté citoyenne très mobilisée. La maturité et la diversité de ses programmes et actions, la diversité et la fidélité des partenaires rassemblés, la capacité à lever des financements d'ampleur pour des projets ambitieux allant de colloques et projets artistiques jusqu'à la restauration et extension des bâtiments existants en passant par une myriade de projets accueillis ou co-produits lui confèrent un rayonnement territorial exceptionnel. Après un démarrage qui n'a pas été simple pour mobiliser et mettre en synergie positive toutes les parties prenantes, ce projet peut être défini comme une « institution-ancre » c'est-à-dire qu'il est un lieu de rassemblement essentiel au cœur de son territoire qui fait converger vers lui projets, publics et partenaires dans des dynamiques innovantes qui sont autant de leviers sociétaux et économiques pour le territoire. Ce ne sont pas des fondations

¹⁸ <https://community-wealth.org/content/anchor-collaboratives-building-bridges-place-based-partnerships-and-anchor-institutions>

¹⁹ la Fondation Sophia Antipolis contribue à répondre aux enjeux sociétaux de demain et conduit des missions stratégiques en faveur du rayonnement économique, scientifique de la technopole à l'international.

²⁰ Chartreuse de Neuville - **Raison d'être** : œuvrer à une société plus inclusive et confiante ; permettre à chacun d'y entreprendre et d'y trouver sa place - **Vision** : un Centre Culturel de Rencontre européen au service de l'innovation sociétale et artistique des territoires - **Mission** : être un tiers-lieu référent pour toute personne ou organisation qui souhaite donner du sens et contribuer à inventer de nouveaux modèles socio-économiques humains et responsables.

territoriales distributrices selon le modèle académique des *community foundations* mais ce sont des institutions qui ont une telle présence dans le territoire et sont si attractives *qu'elles font territoire* et permettent à tout un réseau d'acteurs d'entreprendre sur des sujets sensibles.

Ce sont des lieux de fréquentation, d'expérience, d'accueil où la co-construction est centrale au projet, des lieux qui ont pignon sur rue et ne souffrent donc pas du déficit d'identité mentionné plus haut.

PARTIE 8 – COMPARAISON AVEC LES AUTRES FORMES DE CATALYSEURS TERRITORIAUX ET INTERETS ET OPPORTUNITES DE LA FONDATION TERRITORIALE

Les entretiens menés, notamment auprès de certaines fondations d'entreprises de grands groupes qui, si elles ne sont pas à proprement parler des fondations territoriales, ont une forte action territoriale et mobilisent les expertises de leurs équipes implantées localement en lien avec des associations et partenaires variés, ont posé une question légitime : quels sont les atouts de la forme de fondation territoriale par rapport aux autres formes de catalyseurs de territoire existants (associations, PTCE, structures de l'ESS...), voire faut-il nécessairement adopter une forme quelconque ou la seule synergie d'un groupe partageant une vision et une ambition peut-elle être suffisante ?

Il est évident que le socle de la co-construction est la confiance entre partenaires et que celle-ci ne nécessite pas forcément de se réunir dans un cadre prédéterminé. Néanmoins, les témoignages démontrent qu'instaurer un lieu de discussion régulier entre partenaires issus d'horizons divers favorise nettement l'interconnaissance qui n'est dès lors plus le seul fruit du hasard des rencontres et ententes et permet de faire émerger des idées collectives et partenariats qui n'auraient jamais pu éclore à l'issue d'une simple discussion entre personnes partageant déjà des affinités connues. Plus encore, lorsque ces affinités sont importées au sein d'un groupe de personnes, elles ont un effet favorable et stimulant sur les autres participants. Les fondations territoriales interrogées ayant relevé le défi d'une gouvernance équilibrée et d'un projet collectif fédérateur ont témoigné du fait qu'une fois la dynamique créée, celle-ci échappe à ses auteurs et que les changements de personnes inhérents à la participation de collectivités territoriales ou d'universités ne mettent alors plus à mal les équilibres et ne freinent plus les projets. Au contraire, dans les exemples cités, le projet collectif était tellement bien défini et installé que les nouveaux arrivants se sont facilement et immédiatement intégrés au collectif.

Au vu de ce qui précède, la forme d'une fondation territoriale ou d'un fonds de dotation territorial est incontestablement une force car ces structures sont dotées d'un conseil d'administration (ou comité exécutif pour les fondations abritées) certes fermé mais démocratique (au sens de la règle « un homme, une voix »), permettant d'inclure - que ce soit dans le conseil d'administration ou au sein de comités consultatifs externes conseillant ce dernier sur des problématiques spécifiques relevant de leur expertise - des partenaires du territoire indépendamment de leur apport financier au projet.

Cette souplesse de fonctionnement par décision du seul conseil d'administration/comité exécutif alors qu'une association dispose d'un conseil d'administration et d'une assemblée générale, **l'inscription dans le temps, les moyens** dus au fait que fondations comme fonds de dotation procèdent par la loi d'une affectation de patrimoine (même modeste pour les fonds de dotation) offrent des **garanties de stabilité** dont il est démontré qu'elles favorisent le succès des campagnes de levée de fonds comme le soutien de partenaires financiers institutionnels.

Un autre atout de la forme de fondation territoriale est sa fiscalité avantageuse et les avantages fiscaux qu'elle peut permettre à ses donateurs particuliers et entreprises. La fondation

territoriale (ou si elle est abritée, la fondation qui l'abrite) ou le fonds de dotation territorial respectant les règles sus-énoncées de l'intérêt général et de l'activité éligible au dispositif du mécénat pourront en effet remettre à leurs donateurs particuliers un reçu fiscal permettant à ceux-ci de réduire leur impôt sur le revenu de 66 % du montant des dons et versements effectués, dans la limite de 20 % du revenu imposable. Les mêmes structures pourront également remettre à leurs donateurs entreprises un reçu fiscal leur permettant de réduire leur impôt sur les sociétés de 60 % (pour la fraction du montant de don inférieure ou égale à 2 millions d'euros ou quel que soit le montant pour les organismes visés par l'amendement dit « Coluche », cf. 2. de l'article 238bis CGI) ou 40% (pour la fraction du montant de don supérieure à 2 millions d'euros) de leur montant les versements, pris dans la limite de 20 000 euros (nouvelle mesure visant à permettre le mécénat des TPE/PME qui atteignaient très rapidement le plafond de 5 pour mille du chiffre d'affaires) ou de 5 pour mille du chiffre d'affaires lorsque ce dernier montant est plus élevé, effectués par les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés au profit des mêmes bénéficiaires que pour le mécénat des particuliers, avec pour les deux, possibilité de report de l'excédent sur 5 ans.

Les entreprises qui effectuent au cours d'un exercice plus de 10 000 € de dons et versements ouvrant droit à la réduction d'impôt prévue au présent article déclarent à l'administration fiscale le montant et la date de ces dons et versements, l'identité des bénéficiaires ainsi que, le cas échéant, la valeur des biens et services reçus, directement ou indirectement, en contrepartie.

Enfin, les fondations territoriales reconnues d'utilité publique ou assimilées ainsi que les fondations qu'elles abritent pourront, et c'est là une différence avec le fonds de dotation territorial, faire bénéficier leurs donateurs imposables à l'IFI d'une réduction de leur IFI égale à 75 % des dons réalisés, dans la limite de 50 000 € (cf. article 978 CGI).

Les associations d'intérêt général agissant dans un champ éligible au dispositif du mécénat (attention, certaines peuvent être fiscalisées et perdre ces avantages fiscaux) peuvent également faire bénéficier leurs donateurs des réductions d'impôts sus-mentionnées, hormis pour le don-IFI réservé aux seules fondations reconnues d'utilité publiques et assimilées et par capillarité aux fondations qu'elles abritent. Cela n'est évidemment pas le cas des sociétés de l'ESS, même labellisées ESUS, à ce jour exclues du dispositif malgré de nombreux plaidoyers pour y accéder.

Pour finir, les fondations reconnues d'utilité publique et assimilées, leurs fondations abritées et les fonds de dotation bénéficient pour eux-mêmes d'un certain nombre d'avantages fiscaux dont :

- l'exonération des droits de mutation à titre gratuit (cf. article 795 CGI) qui n'est pas ouverte aux associations non reconnues d'utilité publique,
- l'exonération pour les fondations reconnues d'utilité publique et assimilées ainsi que pour leurs fondations abritées et pour les fonds de dotation à dotation non consommable de l'acquittement de l'impôt sur les sociétés au taux réduit (10, 15 ou 24%) sur ses revenus du patrimoine (revenus de location d'immeubles, des capitaux mobiliers ou encore de

l'exploitation des propriétés agricoles ou forestières, cf. 206-5 CGI), avantage qui n'est pas ouvert aux associations ;

- la franchise d'impôts commerciaux, elle ouverte aux fondations, fonds de dotation et associations sous réserve que leur gestion soit désintéressée et que :

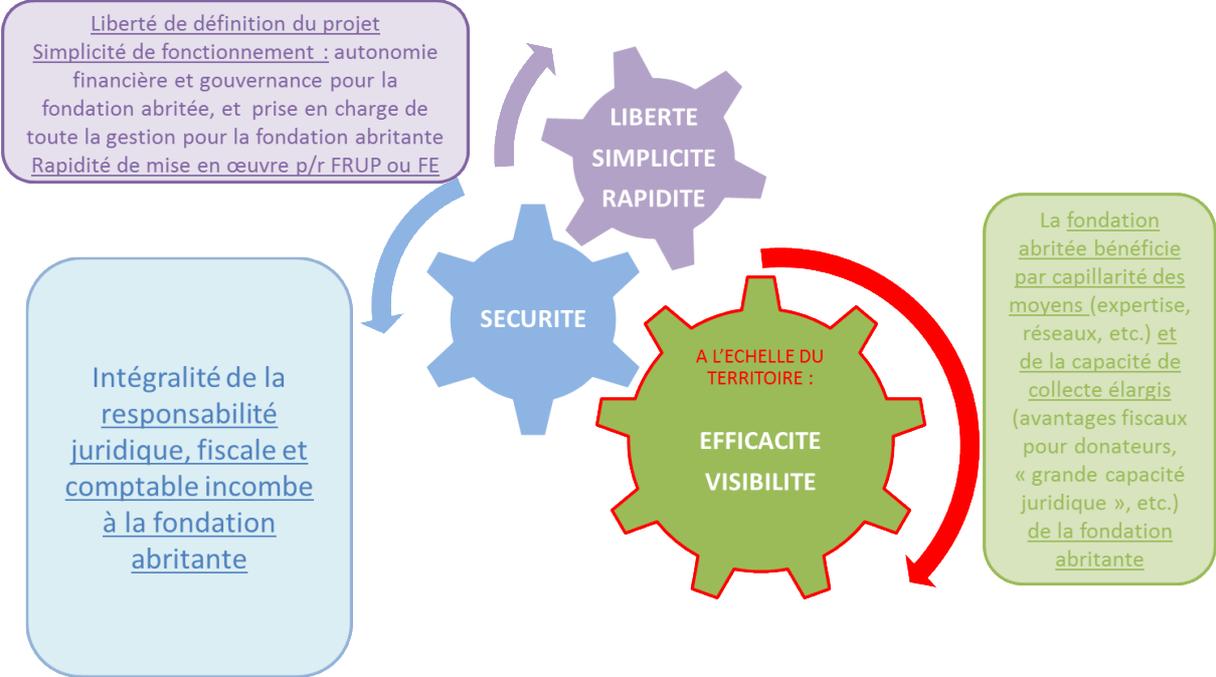
- leurs activités non lucratives demeurent significativement prépondérantes ;
- le montant des recettes d'exploitation encaissées au cours de l'année civile au titre des activités lucratives soit inférieur ou égal à 72 000 euros (cf. article 206 1bis CGI).

Il résulte de ce qui précède que **du point de vue de l'incarnation la pérennité, de la fiscalité et de la visibilité auprès du public, la structuration d'un projet collectif territorial sous la forme de fondation territoriale (ou de fonds de dotation territorial) présente d'indéniables avantages** pour une action d'intérêt général qui apparaît complémentaire aux regroupements informels ou formels par exemple en PTCE.

Il semble ou outre **opportun de mettre l'accent sur l'atout indéniable que représentent les fondations territoriales abritantes acceptant d'accompagner en les faisant bénéficier de leur expertise et de leur réseau des fondations abritées territoriales** qu'elles accueillent en leur sein, et ce d'autant plus que la présente étude met en lumière un véritable déficit de fondations généralistes susceptibles d'abriter des fondations territoriales.

Les avantages offerts par les fondations abritantes et ceux des fondations territoriales se recoupent en effet fortement : expertise, réseau renforcé, échelle permettant le diagnostic comme l'expérimentation et l'innovation, autonomie d'action et neutralité, communauté d'action, action décuplée, notoriété et création de confiance. La fondation abritante offre en outre à ses fondations abritées un accompagnement personnalisé, une sécurité juridique et une gestion administrative déléguée, une mutualisation des coûts, une capacité de collecte élargie, le bénéfice d'avantages fiscaux élargis (la fondation reconnue d'utilité publique étant en la matière la forme « reine ») et une reconnaissance individuelle.

La fondation abritée territoriale : des intérêts multiples



PARTIE 9 - CONCLUSION

L'étude a permis de voir - malgré le nombre relativement restreint d'*interviews* - que le secteur des fondations est très engagé sur les territoires (à l'exception notable nous semble-t-il des territoires ultra-marins) et qu'il y a eu beaucoup de recherches et d'innovations sur la façon pour elles de « faire territoire ». Ces démarches sont le fruit de très nombreuses collaborations et initiatives provenant de toutes sortes d'acteurs tant privés que publics, insuffisamment partagées à ce jour alors même qu'il y aurait un vrai bénéfice à leur capitalisation. La période y est favorable, l'appétence à disposer d'outils d'intérêt général pour les territoires est grand, et même si elle demeure incertaine et mal comprise de beaucoup, l'idée rencontre intérêt et suscite adhésion. Ce premier stade franchi, il faut consolider les savoirs-faire et être de ces outils. A l'heure où nos sociétés se préoccupent tant de l'économie circulaire et des enjeux de proximité, peut-être est-il temps pour un guide pratique de la fondation territoriale meilleur acteur du circuit-court philanthropique abordant les équilibres à organiser ou conserver et les sujets de la gouvernance et du modèle économique, à l'usage des fondations territoriales émergentes comme des existantes?

Les différents entretiens ont en effet fait remonter de façon générale la difficulté financière de ces structures bien plus que des projets menés. Le sous financement chronique de ces organismes est lisible à toutes les étapes du projet et particulièrement criant quand on en vient aux ressources humaines. Il est également souvent le reflet d'une absence de modèle économique pour ces fondations.

En phase amont du projet et à ses débuts, on repère un cruel déficit de financement tant pour les études préalables que pour les deux ou trois premières années d'implantation du projet. L'absence de fonds d'amorçage significatif ne permet pas d'équiper la structure de façon rationnelle afin d'éviter à l'équipe - généralement une seule personne et peut-être des stagiaires - d'être engluée dans des problématiques matérielles au démarrage et lui permettre de se concentrer sur la mission. Enfin un accompagnement / *monitoring* favorisera un décollage plus rapide de la fondation territoriale.

Par ailleurs, nous l'avons vu, il y a des acteurs qui (in-)consciemment ou non jouent le rôle de *community foundations' angels* : ce sont les fondations de très grandes entreprises et les équipes qu'elles peuvent mobiliser dans les territoires. Ce sont des fondations qui se connaissent bien, sont souvent présentes ensemble sur le terrain, et ont le recul de celles qui ont mené ou accompagné de nombreux projets dans des lieux et circonstances très variés. Il serait intéressant de mener avec elles un travail de capitalisation sur les bonnes pratiques observées pour faire émerger une fondation territoriale (financement, ingénierie), sur le capital de départ à constituer et les modèles économiques viables, sur la façon dont elles peuvent mobiliser les salariés et équipes locales dans l'accompagnement de ces fondations territoriales et organiser des partenariats qui soient de véritables leviers tant pour la fondation d'entreprise que pour la fondation territoriale.

De même, il y aurait un travail à mener entre fondations abritantes pour partager sur les manières de faire fructifier les fondations territoriales qu'elles abritent. Ces fondations

reconnues d'utilité publique abritantes sont tout à la fois pépinières et accompagnatrices, supports d'ingénierie ou tiers de confiance : mais quels sont les besoins spécifiques des fondations territoriales abritées ? Comment leur permettre de mobiliser leurs communautés et parties prenantes dans toute leur diversité, leur donner accès à la collecte et au *crowdfunding*, permettre une communication spécifique sans qu'elle empiète sur leur propre marque ? Comment accompagner des équipes qui doivent s'étoffer ? Faut-il aider les fondations territoriales abritées à s'émanciper et à créer, le moment venu, leur propre outil juridique et/ou réformer les statuts juridiques existants afin de les rendre plus adaptés à la création d'une fondation territoriale ?

De nombreuses collectivités territoriales ont engagé ou se sont engagées dans un projet de fondations territoriales : le secteur manque de retours directs sur leurs expériences, attentes et compréhension du sujet. Il serait intéressant de rendre plus explicites les difficultés à surmonter - et les moyens de le faire - dans le cadre de gouvernances partagées privé/public, de processus décisionnels des organismes sans but lucratif, de financements mixtes, de responsabilité endossée ou non, de mobilisation des équipes pertinentes au sein de leurs administrations, de partage de la donnée publique.

L'étude a également révélé un déficit difficile à surmonter pour les fondations territoriales : celui de sa représentation concrète pour les gens sur le territoire. Si la fondation se doit d'être incarnée non seulement par quelques hérauts charismatiques (présidents / ambassadeurs...) bénévoles engagés et amis, elle gagne considérablement à disposer d'un lieu fédérateur où les partenaires peuvent se rassembler, où les citoyens peuvent se dire « c'est là ! ». Dans le cadre universitaire spontanément nos interlocuteurs disent de leur fondation « nous sommes la porte d'entrée vers le milieu académique et c'est en cela que nous apportons un service si précieux aux entreprises » : si le propos est ici tenu au sens figuré il dit aussi beaucoup de la question de l'identification physique de la fondation.

Le pavillon Saint Sauveur - dernier vestige historique de l'hôpital éponyme - qui abrite en plein centre de la ville la Fondation de Lille est un formidable atout pour cette dernière : tout le monde le connaît. La moitié du chemin est faite de la fondation aux citoyens.

La Fondation Catalyses (Université Toulouse III-Paul Sabatier) attend de réels bénéfices de sa future localisation dans la nouvelle implantation du *Catalyseur*, tiers-lieu et pré-incubateur de projets du campus de Rangueil situé à l'entrée du campus de 264 hectares au sud-est de Toulouse. Cela la rendra visible dès le premier abord et lui permettra de créer bien plus aisément les synergies et rencontres nécessaires à son déploiement.

Inutile de dire combien le site et les bâtiments de la Fondation Nationale - Cité internationale universitaire de Paris parlent pour la Fondation : Cité U est un point cardinal pour tout parisien.

Ces considérations pourraient être de nature à encourager les fondations territoriales à s'implanter dans des lieux connus, fréquentés et aimés de leurs concitoyens auxquels elles se dédient.

Une localisation stratégique dit beaucoup de la fondation territoriale : à qui elle s'adresse, comment elle accueille et réunit ses partenaires, l'ouverture qu'elle souhaite sur son environnement ... Des discussions pourraient être engagées sur ce thème avec les tiers-lieux, institutions-ancre, PTCE ou pourquoi pas des gares, celles-ci devenant de véritables lieux de vie au cœur de leur territoire ?

Leadership et lieux contribuent de façon certaine à l'identification de la fondation territoriale mais cela ne suffit pas à la notoriété et reconnaissance de leur plus-value pour la société. Les bénéficiaires doivent être associés à la promotion de la Fondation parce qu'ils sont les mieux placés pour exprimer l'intérêt des concours financiers et extra-financiers reçus de la fondation territoriale. Les plateformes de *crowdfunding* l'ont bien démontré : ce qui fait le succès d'une levée de fonds c'est le *story-telling* qui accompagne la cause, et ce qui donne envie de continuer à donner ce sont les retours sur le projet. Les fondations territoriales doivent investir le champ de la communication et avoir des relais solides, voire des partenaires dans les médias locaux et en particulier les radios locales.

Depuis quelques années on voit croître et se développer, peu ou prou selon les soutiens et encouragements publics, toute une panoplie de projets de territoires répondant à des envies de démocratie locale/partagée, d'engagement sociétal, d'alliances territoriales, de rayonnement économique, d'attractivité territoriale, etc. qu'il s'agisse de PTCE, de clubs d'entreprises, de tiers-lieux, de lieux intermédiaires culturels, de fabriques de territoires (tiers-lieu ressource pour les autres tiers-lieux de son territoire), il y a désormais un maillage territorial d'une grande richesse d'acteurs mais également source de complexité.

Il est par ailleurs prévu d'importants financements publics, éligibles aux acteurs de territoire d'intérêt général et/ou d'économie sociale et solidaire, notamment issus du plan de relance de 100 milliards €. Le plan de relance repose sur un tripode transition écologie/compétitivité/cohésion sociale et territoriale. Les tiers-lieux ont mené un vaillant plaidoyer en leur faveur et devraient bénéficier d'environ 150 millions²¹. N'y aurait-il pas intérêt à promouvoir également les fondations territoriales et en particulier plaider pour un fonds d'amorçage à leur bénéfice ?

Les fondations devront réfléchir aux alliances et synergies qu'elles souhaitent mettre en œuvre avec ces acteurs, un peu périphériques, souvent complémentaires pour atteindre le seuil souhaité pour remplir pleinement les missions qu'elles se sont données au profit de leur environnement et écosystème.

²¹ La chartreuse de Neuville décline déjà la notion de tiers-lieux dans sa communication, de même pour le catalyseur de la Fondation Paul Sabatier.

REMERCIEMENTS

Nos présentons nos chaleureux remerciements à toutes les personnes qui nous ont généreusement consacré temps et attention lors des entretiens et des séminaires du programme *Fondations et Territoires*

Fondations Territoriales

Guillaume BACCHI et Mélanie BIESLIN - Conseil général de la Manche / Fondation de la Manche
Laurence DRAKE, déléguée générale - Fondation Agir contre l'Exclusion
Laurent FESNEAU, directrice générale - Fondation ORLEANS
Muriel KOPELIANSKIS, responsable développement territorial - Fondation de France
Fanny LEPOIVRE, porteur projet - fondation territoriale Loire Atlantique
Florence QUINT, déléguée générale - Fondation des Lumières
Delphine VALETTE, Fondation de Cannes et projets de fondations territoriales pour le territoire de Grasse
Delphine VANDEVOORDE, directrice - Fondation de Lille

Fonds de dotation territoriaux

Stéphanie IOAN, directrice - Fonds de dotation Bordeaux mécènes solidaires
Charles-Henri LOOTEN, président - Fondation du Dunkerquois solidaire
Aurélië REDER, déléguée générale - Fonds de dotation Metz Mécènes Solidaires

Fondations d'entreprise

Bruno LEPRINCE-RINGUET, délégué général - Fondation d'entreprise Air Liquide

Fondations du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Cécile CASSIN, directrice générale – Fondation pour l'Université de Lyon
Delphine DELAUNAY, directrice générale - Fondation Rovaltain
Eric MARCHADIER, directeur - Fondation Catalyses et Catalyseur Université Paul Sabatier
Toulouse III
Charlyne QUERCIA, directrice générale - Fondation Bordeaux Université

Autres projets et Institutions-ancres.

Frédéric ADAM - responsable du pôle partenariat, les Eurockéennes de BELFORT
Lucie LAMBERT, directrice - Mains d'œuvres
Nicole ALIX - présidente la Coop des Communs
Jules DESGOUTTE - co-coordonateur AFAP - Artfactories /Autresperts
Yolaine PROULT - déléguée générale - Association de préfiguration nationale des Tiers Lieux - France Tiers Lieux
Jean de WAILLY - Co fondateur et administrateur du PTCE Vivre Les Mureaux

Enfin nous remercions chaleureusement

Anne ROBIN et Alexandre MUTTER – Comisis Opinion Way pour leur précieuse étude *IMPACT Fondations et Territoires* – décembre 2021

Charles-Benoît HEIDSIECK et l'équipe du RAMEAU, Elodie JULLIEN, Amélie FOURMY et Yann ULLIAC pour leur confiance, pour la qualité des échanges et les précieuses suggestions venues enrichir contacts et perspectives.

ANNEXE

Les organismes d'« utilité publique » relèvent d'une procédure de droit français par laquelle le Premier ministre sur avis du Conseil d'Etat faisant suite à une instruction du dossier par le ministère de l'Intérieur reconnaît qu'une association ou une fondation présente une utilité publique, lui conférant ainsi une légitimité particulière. Ces organismes sont contrôlés et créés sur la base de statuts-type et impliquent, pour les fondations reconnues d'utilité publique, une présence de l'Etat dans leur gouvernance. Si leurs statuts le prévoient, les fondations reconnues d'utilité publique peuvent abriter des « fondations sous égide » dénuées de personnalité juridique et également appelées « fondations abritées », lesquelles bénéficient par ricochet de l'ensemble des avantages de l'abritante comme de son accompagnement. Les avantages fiscaux spécifiques accordés aux fondations reconnues d'utilité publique et à leurs donateurs sont les plus vastes possibles en droit français : elles sont éligibles au don-IFI comme aux dons-IR et aux dons-IS et ses revenus patrimoniaux sont toujours exonérés d'impôt sur les sociétés). Il est cependant fondamental de rappeler que l'utilité publique n'entraîne qu'une simple présomption d'intérêt général et que pour pouvoir bénéficier des avantages fiscaux et délivrer des reçus fiscaux à ses donateurs, la fondation reconnue d'utilité publique devra comme toute fondation, association ou fonds de dotation, strictement observer les règles édictées ci-après afférentes à l'intérêt général.

Les organismes d'« intérêt général » ne requièrent eux aucun agrément préalable - la procédure de demande de rescrit fiscal étant facultative - et doivent simplement s'encadrer dans les règles (néanmoins exigeantes) afférentes à l'intérêt général fiscal pour pouvoir bénéficier des avantages fiscaux consentis par le législateur aux organismes d'intérêt général : ne pas bénéficier à un cercle restreint de personnes, être à gestion désintéressée et exercer une activité non lucrative au sens fiscal. Enfin, les organismes d'intérêt général au sens fiscal sont éligibles au mécénat à condition d'agir dans l'un des champs éligibles au mécénat limitativement énumérés aux articles 200 et 238bis CGI et qui ne sont pas identiques à l'« utilité sociale » définie par la loi ESS...

Les « Entreprises Solidaires d'Utilité Sociale » (ESUS) sont enfin définies par la loi ESS du 31 juillet 2014 et doivent remplir plusieurs conditions au sein de l'ESS : poursuivre une utilité sociale à titre d'objectif principal en direction des publics vulnérables, ou en faveur de la préservation et du développement du lien social, de l'éducation à la citoyenneté, du développement durable, de la transition énergétique, de la promotion culturelle ou de la solidarité internationale ; prouver que la recherche d'utilité sociale a un impact soit sur le compte de résultat soit sur la rentabilité de l'entreprise ; avoir une politique de rémunération dans laquelle la moyenne des sommes versées aux 5 salariés les mieux payés ne doit pas excéder 7 fois le SMIC et la rémunération versée au salarié le mieux payé ne doit pas excéder 10 fois le SMIC ; et pour finir que leurs titres de capital ne soient pas négociés sur un marché financier. Les formes des entreprises de l'ESS labellisées ESUS pour cinq années renouvelables sont diverses et variées et elles peuvent être des associations lucratives comme des entreprises classiques ou encore des organismes du secteur non lucratif. Le label ouvre l'accès à l'épargne salariale solidaire et à l'IR-PME.

L'« intérêt général », s'il n'est défini que fiscalement, s'oppose philosophiquement comme fiscalement à tout « intérêt privé », alors que l'« utilité sociale » ou le concept de « bien commun » n'excluent pas l'intérêt privé même s'ils le limitent. Le fondement de l'« intérêt général » au sens fiscal ne dépend en effet pas du statut juridique choisi mais de la seule manière d'agir, selon les trois critères cumulatifs suivants :

a) l'organisme ne doit pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes (i.e. son objet ne doit pas être fermé et assurer uniquement la défense ou l'intérêt de ses membres) ;

b) l'organisme doit faire l'objet d'une gestion désintéressée, l'administration fiscale considérant que ce critère est rempli si trois conditions sont réunies :

- l'organisme est géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation (sauf tolérance administrative en vertu de laquelle n'est pas remis en cause le caractère désintéressé de la gestion si la rémunération des dirigeants de droit ou de fait ne dépasse pas 3/4 SMIC (sans limitation de nombre) ou exception légale alternative devant être prévue dans les statuts et ne pouvant être mise en œuvre qu'au bout de trois années d'existence (article 261-7-1° d) CGI) permettant aux organismes dont les ressources excèdent 200000 euros de rémunérer un dirigeant, aux organismes dont les ressources excèdent 500 000 euros de rémunérer deux dirigeants et aux organismes dont les ressources excèdent un million d'euros de rémunérer trois dirigeants, dans la limite de 3 fois le plafond de la Sécurité sociale chacun et sous réserve du respect de certaines conditions) ;

- l'organisme ne procède à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfices, sous quelque forme que ce soit (c'est donc l'affectation des bénéfices qui est déterminante : ceux-ci devront impérativement être réaffectés à l'exécution des missions de l'organisme s'il souhaite conserver son statut fiscal d'organisme à but non lucratif) ;

- les membres de l'organisme et leurs ayants droit ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, et donc se voir attribuer le produit de la liquidation de l'organisme si celui-ci venait à être liquidé ;

c) l'organisme ne doit pas être fiscalement lucratif, sachant que si la gestion est désintéressée, le caractère lucratif d'un organisme ne pourra être constaté que si celui-ci concurrence un organisme du secteur lucratif et il conviendra alors de se livrer à l'examen de quatre critères successifs pour juger de sa lucrativité fiscale, selon la méthode du faisceau d'indices appelée règle des « 4 P » (produit, public, prix, publicité, auxquels s'ajoute un cinquième critère tenant à la façon dont l'organisme gère les excédents).

Si l'organisme est d' « intérêt général » selon les trois critères précités et qu'il agit dans les champs éligibles au mécénat²², il sera éligible au mécénat et seulement alors, pourra délivrer des reçus fiscaux à ses donateurs (au titre de leurs dons-IR et dons-IS auxquels s'ajoutent, exclusivement pour les fondations reconnues d'utilité publique, leurs fondations abritées et les fondations de coopération scientifique, également les dons-IFI), ou recevoir des fonds de fonds de dotation ou fondations redistributifs comme les fondations territoriales et fonds de dotation territoriaux²³...

Obligation souvent oubliée, il est important de rappeler que si la structure redistributrice est un fonds de dotation, les personnes morales bénéficiaires des versements devront lui remettre une attestation justifiant du montant et de l'affectation des versements reçus (cf. paragraphes 230, 240 et 250 - BOI-BIC-RICI-20-30-10-15²⁴ / BIC - Réductions d'impôt et crédits d'impôt - Réductions d'impôt - Mécénat ou réduction d'impôt pour les dons en faveur des œuvres et organismes visés à l'article 238 bis du CGI - Champ d'application - Cas particuliers).

²² Les activités éligibles énumérées aux articles 200 et 238bis CGI sont celles revêtant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.

²³ Les articles 200 et 238bis CGI admettent toutefois comme étant éligibles au mécénat certains organismes fiscalement lucratifs (= menant de manière prépondérante une activité commerciale concurrentielle et n'étant donc pas d' « intérêt général » au sens fiscal) à condition qu'ils aient une gestion désintéressée. C'est le cas des organismes ayant « pour activité principale la présentation au public d'œuvres dramatiques, lyriques, musicales, chorégraphiques, cinématographiques et de cirque ou l'organisation d'expositions d'art contemporain », qui sont éligibles au mécénat à condition d'avoir une gestion désintéressée, malgré une activité pouvant être totalement lucrative (ex. : billetterie des associations théâtrales), des associations culturelles et de bienfaisance ainsi que des établissements publics des cultes reconnus d'Alsace-Moselle.

Sont également éligibles, toujours sous réserve de gestion désintéressée mais sans exigence de non-lucrativité, les organismes visés au paragraphe 4 de l'article 238 bis CGI (repris également à l'article 200 du même code pour le mécénat des particuliers) qui sont agréés par le directeur des services fiscaux territorialement compétent ou, le cas échéant, le ministre chargé du budget, dont l'objet exclusif est de verser des aides financières permettant la réalisation d'investissements accordées aux PME ou l'octroi, en faveur des mêmes entreprises, de prestations d'accompagnement ou encore, depuis la loi n°2012-354 du 14 mars 2012, aux financements visant à assurer les besoins en trésorerie de ces mêmes entreprises, dès lors que ces versements ou ces prestations de services constituent l'objet exclusif de l'organisme agréé en question. L'article vise également la possibilité de verser des aides financières autres que des aides à l'investissement pour la création, la reprise ou le développement des PME, sous condition du respect de la réglementation communautaire relative aux aides de *minimis*.

²⁴ <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/10964-PGP.html/identifiant=BOI-BIC-RICI-20-30-10-15-20190807>