

BADGE

Management associatif

Sébastien Barasinski
Année 2010-2011

**Quelle stratégie pour la création
d'une fondation territoriale
à Grenoble ?**

Table des matières

Remerciements	5
Introduction	6
Les fondations territoriales	7
Les <i>community foundations</i>	7
Les fondations territoriales en France	10
Définition	12
Grenoble	14
Ville de Grenoble	14
Agglomération	14
Economie	15
Innovation	15
Enseignement	17
Culture	18
Identité locale	19
Etude auprès de chefs d'entreprise de la région grenobloise	22
Méthodologie	22
Principaux résultats	22
Discussion	27
Comment définir le « territoire » ? Quel est le propre de cette identité locale ?	27
Le territoire a-t-il réellement besoin d'une telle initiative ?	28
Quelle ambition ?	30
Qui pour porter ce projet ?	30
Qui pour financer ce projet ?	31
Quels champs d'actions ? Quels modes d'engagements ?	31
Quelle articulation avec les acteurs déjà présents ? Ou dit autrement : quelle valeur ajoutée apportée par ce projet ?	33
Quelle structure juridique ?	33
Concrètement, comment procéder ?	35
Projet	36
Vision	36
Mission	36
Valeurs	37
Argumentaire	39
Au service de l'entreprise	39
Exemples	40
Stratégie	41
Analyse stratégique	41

Considérations juridiques et fiscales	42
Séquencement	43
Options stratégiques de création	43
Conclusion	46
Bibliographie	47
Annexes	48
Etude auprès de chefs d'entreprise de la région grenobloise (complément)	49
Identité visuelle	51

Remerciements

En l'espace de quelques mois, grâce à la rencontre de plusieurs personnes qui ont bien voulu m'accorder de leur temps, ce projet a pu évoluer de façon assez conséquente et devenir à la fois plus ambitieux et plus pertinent. Je tiens à toutes les remercier pour leur accueil enthousiaste, pour le partage de leur expérience et pour leur bienveillance. En particulier :

- **Florence BONNERUE** (Fondation Rhône-Alpes Futur) pour le temps accordé, pour sa bienveillance, ses conseils et pour les mises en relation ;
- **Béatrice de DURFORT** et **Isabelle d'URSEL** (Centre Français des Fondations) pour leur enthousiasme, leur accompagnement, le partage de documents et les mises en relation.
- **Anne-Claire OLLIVIER** (Ecare Conseil) pour son accompagnement dans la durée et son aide pour prendre du recul sur ce projet ;
- **Jean-Marie DESTREE** (Fondation Caritas) pour sa bienveillance et ses conseils ;
- **Jean-Jacques ELLEOUET** (Conseil en philanthropie, Fondation Petzl) pour son partage d'expérience dans la création de fondations et ses judicieuses suggestions ;
- **Joseph LEMARCHAND** (Conseil en mécénat et en organisation des fondations et associations) pour son écoute et ses conseils.

Introduction

Depuis le début des années 80 et les lois de décentralisation et de réorganisation administrative, on assiste en France à une redéfinition des enjeux locaux et régionaux en terme d'attractivité, d'identité et de solidarité. Parallèlement à cela, l'évolution de la philanthropie – professionnalisation et création récente de nouveaux outils juridiques – favorise une nouvelle articulation des partenariats publics-privés dans le domaine de l'intérêt général.

Dans ce contexte, et dans la lignée des *community foundations* américaines, on aurait pu s'attendre à voir émerger en France comme c'est le cas dans le reste de l'Europe, de nouveaux acteurs de la philanthropie locale. A part quelques projets isolés, cela n'a pourtant pas été le cas pendant longtemps. Aujourd'hui cependant, des initiatives semblent voir le jour, et l'explosion ces derniers mois du nombre de créations de fonds de dotation est sans doute un signe précurseur d'un nouveau paysage de la philanthropie locale avec comme nouvel acteur, la fondation territoriale. D'ailleurs Béatrice de Durfort, déléguée générale du Centre Français des Fondations estime que « rapidement ce type de fondations devrait essaimer en France tant elle correspond à une vraie rencontre avec les besoins du terrain ».

Dynamique sur les plans économiques et associatifs, riche d'une identité locale forte et terre d'innovation, la région de Grenoble pourrait constituer le lieu propice à l'émergence d'une fondation territoriale.

Quelles sont les spécificités de l' « écosystème grenoblois » ? La création d'une fondation territoriale dans l'agglomération grenobloise correspond-t-elle à un besoin réel ? Si oui, quel modèle est-il le plus pertinent ? Quels champs d'action, quels modes d'engagement ? Et au final, quelle stratégie de création ?

C'est à ces questions que nous tentons de répondre dans cette étude.

Les fondations territoriales

Avant de nous poser la question « Quelle stratégie ? », il paraît souhaitable de savoir de quoi nous parlons. Commençons donc cette étude en allant voir ce qui se fait ailleurs et en tentant de clarifier le concept de « fondation territoriale » ...

Les *community foundations*

Le principe des fondations territoriales nous vient des Etats-Unis où elles existent depuis près d'un siècle. Ces *community foundations* y sont fortement ancrées et sont devenues incontournables dans le paysage des grandes agglomérations.

Cleveland Foundation

La toute première *community foundation* américaine a été créée en 1914 par une banque de Cleveland, et avait pour vocation de recueillir les fonds des donateurs et de les réattribuer aux diverses organisations caritatives. Elle est aujourd'hui la deuxième fondation américaine avec un **capital de près de 2 milliards de dollars** et 100 millions de dollars de dons annuels.

Les *community foundations* américaines

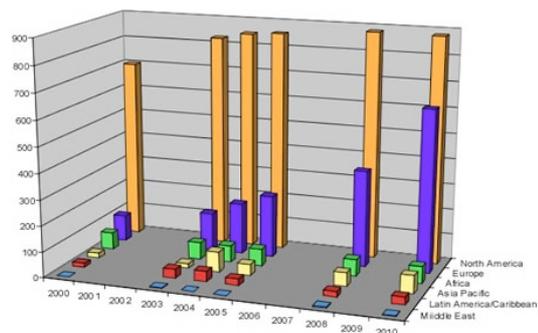
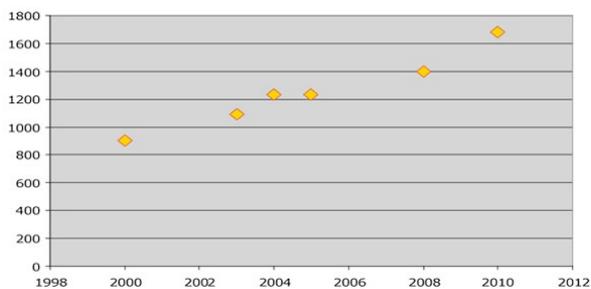
Les premières *community foundations* aux Etats-Unis sont nées dans les grandes agglomérations du pays, celles disposant d'une **université**, d'un **hôpital** et de sièges de **grandes entreprises**. La plupart sont **des initiatives de banques et de familles fortunées** locales.

Les *community foundations* doivent être à caractère non lucratif, agir dans un périmètre spécifique, être autonomes, laïques et agir pour le bien commun. Dans ces conditions, elles peuvent également percevoir des fonds publics. Il existe plus de 800 fondations territoriales aux Etats-Unis, sachant que 35 d'entre elles détiennent 68 % des fonds. Ces *community foundations* sont fortement ancrées sur les territoires et répondent aux besoins des communautés.

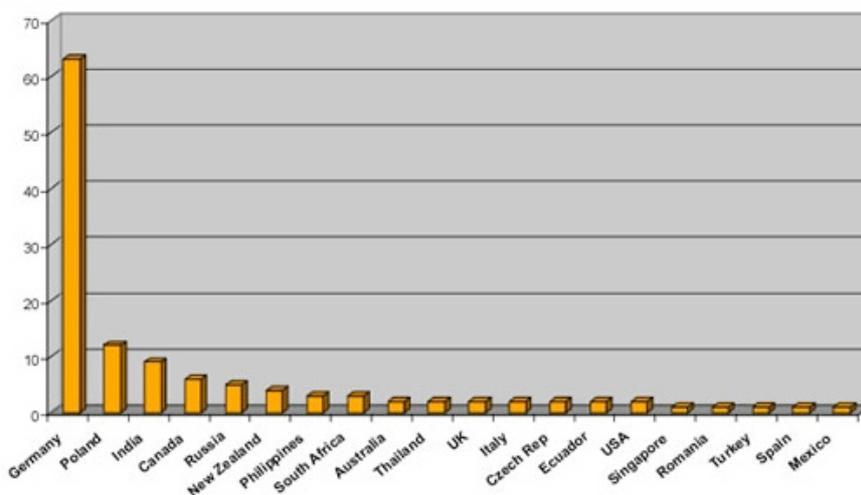
Essentiellement **redistributrices**, les fondations américaines ne se limitent dorénavant plus à la gestion des actifs, mais offrent également des services aux donateurs et aux « fonds privés », ce qui leur permet de resserrer leurs liens avec la communauté locale et de promouvoir la philanthropie.

Dans le monde

Le nombre de fondations territoriales dans le monde connaît une forte augmentation depuis une dizaine d'années, notamment en Europe puisque sur cette période leur nombre a été multiplié par 6.



C'est en particulier en Allemagne que le nombre de créations de fondations a explosé. On parle là-bas de « fondation de ville » ou de « fondation des citoyens » (*Bürgerstiftung*).



Le tableau suivant est assez édifiant. Il reprend la somme par pays des capitaux des fondations territoriales ainsi que des dons annuels. Etats-Unis et Canada ont dans le domaine une avance considérable en comparaison de l'Europe et du reste du monde.

	Total assets \$000s	Total grants \$000s
United States	48,000,000	4,500,000
Canada	2,780,000	137,000
Michigan	1,949,750	125,510
Italy	274,796	29,694
UK	217,500	80,650
Germany	157,404	10,065
Australia	130,000	12,000
Mexico	28,000	14,000
Poland	20,740	509
Spain	7,028	747

Le processus de création d'une fondation territoriale peut varier d'un pays à l'autre. Ainsi, dans les pays de tradition anglo-saxonne, ce sont principalement des particuliers associés à des banques qui sont à l'origine de leur création. Dans de nombreux autres pays, c'est généralement une institution qui porte l'initiative.

Les champs d'actions soutenus par les fondations territoriales sont généralement assez vastes (solidarité, environnement, santé, éducation, culture, valorisation du patrimoine, sport ...), et si les fondations américaines sont essentiellement redistributrices, elles ne se limitent pas à cela dans le reste du monde. Elles peuvent en effet intervenir à plusieurs niveaux :

- mener leurs propres actions ;
- intervenir dans la formation des porteurs de projets ;
- développer le fundraising au sein des structures soutenues ;
- développer la philanthropie au niveau local ;
- jouer un rôle de coordinateur ;
- faire du lobbying ;
- apporter de nouveaux outils de mesure de la qualité de vie (voir programme « Signes Vitaux » ci-après)

« Signes Vitaux »

Beaucoup de fondations territoriales voient parmi leurs missions celle de fournir des informations sur l'état de santé du territoire. Les fondations canadiennes ont développé un programme « Signes Vitaux » qui connaît un vif succès. Le rapport Signes vitaux est un portrait annuel dressé par des fondations territoriales dans tout le Canada. Il mesure la vitalité des villes, identifie les grandes tendances et évalue à l'aide d'indicateurs au moins dix secteurs déterminants de la qualité de vie. Le rapport Signes vitaux est né d'un projet de la Toronto Community Foundation. Il est coordonné au niveau national par les Fondations communautaires du Canada.

Les données des bilans de chaque ville proviennent de nombreuses sources d'information, dont bon nombre sont locales. Elles visent à dégager des liens entre des enjeux et des tendances dans de nombreux domaines. Les constatations sont présentées de façon claire et accessible.

Les fondations territoriales sont bien placées pour mener à bien ce genre de projet, en raison du rôle élargi qu'elles jouent dans leur collectivité. Elles collaborent avec un grand nombre de groupes communautaires - pas seulement avec un organisme ou un secteur en particulier -, ont donc une bonne vue d'ensemble des enjeux locaux et sont en mesure d'établir des liens entre divers besoins et enjeux.

L'évaluation de la vitalité des territoires dans des domaines critiques permet aux fondations de :

- rendre l'octroi de subventions encore plus efficace ;
- de mieux renseigner les donateurs sur les enjeux et les solutions propres au territoire ;
- de mieux mettre en relation les personnes et les groupes s'intéressant à ces questions.

Le tableau suivant liste les indicateurs choisis ces deux dernières années.

Secteur	Indicateurs 2011	Indicateurs 2010
Nouveau départ	Taux de chômage chez les jeunes	Taux de chômage parmi les immigrants
Logement	Taux d'inoccupation des logements locatifs de deux chambres	Prix moyen du logement par rapport au revenu médian
Environnement	Compostage domestique	Émissions de gaz à effet de serre produites par les véhicules privés
Santé	Obésité	Médecins par habitant
Inégalités socio-économiques	Pauvreté infantile	Taux de pauvreté général
Travail	Progression de l'emploi	Taux de chômage
Education	Décrochage scolaire au secondaire	Proportion de la population ayant terminé le secondaire
Sécurité	Taux d'infractions routières	Taux de crimes contre la propriété
Arts et culture	Fréquentation familiale de spectacles	Situation de l'emploi dans le secteur culturel
Appartenance et leadership	Taux de participation aux élections	Sentiment d'appartenance à la collectivité

Les fondations territoriales en France

En France, pour de nombreuses raisons, en particulier historiques, la notion de communauté est souvent connotée négativement et ne renvoie pas tout à fait à la même réalité que pour les anglophones. Une traduction littérale de la *community foundation* ne n'est donc pas pertinente et le terme de « fondation territoriale » semble plus approprié dans notre langue pour décrire ce type de fondation.

Contrairement à ce que l'on observe dans d'autres pays européens, force est de constater que ce type de fondations n'a pas émergé en France. Quelques initiatives existent tout de même, particulièrement remarquables par leur diversité :

- **La Fondation de Lille**

La Fondation de Lille est la première fondation territoriale française. Créée sous l'impulsion de **Pierre Mauroy** et grâce au concours financier de plusieurs banques régionales, **reconnue d'utilité publique** en 1997, la fondation a un positionnement centré sur la notion de générosité de la région lilloise. La fondation a une **vocation généraliste** puisqu'elle intervient dans des domaines très différents en soutien d'actions locales mais aussi en cas d'urgence humanitaire à l'étranger.

La Fondation de Lille intervient selon 3 champs d'action :

- **L'aide humanitaire**

La Fondation se mobilise pour les urgences en cas de catastrophe humanitaire partout dans le monde, mais travaille également sur le long terme à la reconstruction des zones sinistrées.

Si son territoire naturel est la métropole lilloise, les fondateurs ont considéré que **la solidarité n'a pas de frontières** lorsque l'actualité s'impose, proche ou lointaine. En

sélectionnant sans délai les projets d'associations les plus compétentes pour porter secours aux populations touchées par une tragédie humanitaire, la Fondation de Lille est capable de répondre à l'urgence en contrôlant les dépenses mais aussi de faire un travail à long terme de reconstruction.

- **L'action sociale**

Deux programmes d'aides sociales sont menés par la Fondation de Lille dans la Métropole lilloise et dans la région.

Le premier est un fonds social afin d'aider ponctuellement des personnes en situation de détresse et pour soutenir des projets qui favorisent l'insertion des populations et luttent contre l'exclusion. La Fondation travaille sur sollicitation particulière d'associations ou organismes à vocation sociale. **Elle agit toujours en complément des aides que proposent les pouvoirs publics.** Elle intervient en recours exceptionnel.

Le second programme se nomme « Les bourses de l'espoir ». Il s'adresse d'une part à des étudiants souhaitant poursuivre leurs études supérieures mais rencontrant des difficultés financières et d'autre part à des projets d'associations luttant contre l'illettrisme et favorisant la réinsertion.

- **La culture et le patrimoine**

Les dons et les subventions sont notamment affectés à des expositions sur l'histoire de Lille et sur la découverte des cultures, à la valorisation des monuments historiques lillois ou encore à l'organisation du prix littéraire « Alain Decaux » de la francophonie.

- **Mécène & Loire**

La **fondation d'entreprises Mécène & Loire** a été créée en 2007 sous l'impulsion de la **Chambre de Commerce et d'Industrie** du Maine et Loire, en partant de l'attachement des chefs d'entreprises à leur territoire. Elle regroupe 24 entreprises locales, essentiellement des TPE ou des PME familiales, attachées à leur territoire et répondant à une logique d'impôt choisi sans recherche de contreparties directes. D'un budget annuel de 160 000 euros (800 000 euros sur 5 ans), la fondation fonctionne actuellement sous forme d'appels à projet.

Mécène et Loire a pour objectif de soutenir les **actions d'intérêt général porteuses d'image pour le territoire du Maine-et-Loire** dans les domaines de la culture, du sport, de la solidarité, du patrimoine, des sciences et de l'environnement. Cette fondation est dirigée par les 24 fondateurs, réunis au sein d'un comité des fondateurs, assisté par un conseil d'administration (8 membres fondateurs, 2 représentants du personnel des entreprises et 5 personnalités qualifiées) et un comité exécutif.

Ses membres s'engagent à hauteur de 10 000 euros ou de 5 000 euros par an pendant cinq ans, en fonction de leur chiffre d'affaires, soit un budget annuel de 160 000 euros. L'administration et l'animation sont assurées par la CCI.

- **Fondation Passions Alsace**

Créée en 2009 **par un particulier à partir de sa fortune personnelle** et placée sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation Passions Alsace a pour objet de soutenir les projets d'intérêt général portés par des associations alsaciennes quelque soit leur objet : santé, solidarité, culture, environnement, recherche...

Passions Alsace a choisi un mode d'organisation laissant toute sa place à la société civile. Statutairement **les élus locaux, régionaux ou européens ne peuvent y exercer une fonction de responsabilité**. Elle ne sollicite pas les aides publiques et se finance au travers de sa dotation initiale (capital de 200 000 euros) et par les dons des particuliers et des entreprises. La Fondation de France assure le contrôle financier de l'utilisation des fonds apportés et est garante du fonctionnement efficace de la fondation et de son contrôle opérationnel.

Véritable passerelle entre donateurs et porteurs de projets, la fondation se veut résolument au service des petites associations qui font vivre leur territoire. Elle peut également, même si ce n'est pas sa mission principale, accompagner la générosité des alsaciens dans le cadre de projets menés à l'international par des associations basées en Alsace.

La fondation intervient de deux manières :

- en affectant directement des fonds provenant de son capital de 200 000 euros ;
- en mettant en avant un certain nombre de projets. **La fondation labellise** et met en avant sur son site les projets qu'elle juge particulièrement intéressants pour que des donateurs puissent les soutenir.

Depuis sa création en 2009, Passions Alsace a aidé une quarantaine de projets pour un montant moyen de 2 000 euros.

Définition

Nous venons de le voir, les fondations territoriales peuvent recouvrir des réalités assez différentes : diversité des fondateurs, des champs d'action, des modèles économiques ... Il existe cependant un dénominateur commun à toutes ces initiatives : la notion de **proximité**, le **sentiment d'appartenance**, le partage d'une **culture**, d'une **identité**, de réalités communes, et ce dans une **zone géographique donnée**.

Le Centre Français des Fondations donne des fondations territoriales la définition suivante : « Les fondations territoriales sont des organismes à but non lucratif, dirigés par des bénévoles, œuvrant dans le cadre de préoccupations d'intérêt général pour une zone géographique bien définie. Elles visent à renforcer et développer la philanthropie au niveau local ». Elles se caractérisent par :

- une **vision à long terme** ;
- un **large champ d'action** ;
- des « **services aux donateurs** » (conseil, gestion de fonds privés) ;
- une grande **exigence de gestion**.

Principaux points à retenir

- Une grande diversité des modèles ;
- Des champs d'actions très larges ;
- Un outil au service des donateurs et du territoire ;
- Une valeur ajoutée par rapport aux acteurs existants ;
- La France en retard.

Grenoble

Il est essentiel, pour envisager la création d'une fondation territoriale, de bien connaître l'histoire et la culture du territoire en question. Il faut comprendre d'une part le tempérament de ses habitants, les spécificités de leur identité, et d'autre part identifier les principaux acteurs et les enjeux auxquels ils sont confrontés. C'est ce que nous tentons de faire dans les quelques pages qui suivent.

Ville de Grenoble

Ancienne capitale du Dauphiné, **capitale des Alpes** françaises, Grenoble est le chef-lieu du département de l'Isère. Elle est la ville-centre de la deuxième agglomération de la région Rhône-Alpes après celle de Lyon.

L'histoire de Grenoble recouvre une période de plus de deux mille ans. À l'époque gallo-romaine, le bourg gaulois porte le nom de **Cularo**, puis celui de **Gratianopolis**. Il voit son importance s'accroître durant le XI^{ème} siècle lorsque les Comtes d'Albon la choisissent comme capitale de leur province, le **Dauphiné**. Ce statut, consolidé par l'annexion à la France, lui permet de développer son économie. Grenoble devient alors une ville parlementaire et militaire, à la frontière avec la Savoie.

Grenoble voit son importance s'accroître par son développement industriel. Il commence véritablement au XVII^{ème} siècle avec la ganterie et s'accroît dans la deuxième partie du XIX^{ème} siècle, avec la découverte de la Houille Blanche. Mais Grenoble connaît sa croissance la plus forte durant les Trente Glorieuses. La tenue des Jeux Olympiques d'hiver symbolise cette période de grands bouleversements pour la ville. Son développement continuant, Grenoble s'affirme aujourd'hui comme un grand centre scientifique européen. En termes de population, Grenoble est la 16^{ème} commune de France avec 156 659 habitants, son aire urbaine est la 14^{ème} de France avec **532 242 habitants**.

La ville est principalement bâtie dans une plaine au confluent de l'Isère avec le Drac, au centre de l' « **Y grenoblois** ». Cette configuration permet de parler d'une « cuvette grenobloise ». Grenoble est ainsi la ville la plus plate de France, ce qui la rend propice au déplacement à vélo.

La ville est dominée par la **Bastille**, une ancienne forteresse défensive construite sur une hauteur culminant à près de 475 mètres, accessible depuis le centre-ville par le téléphérique dont les cabines appelées communément « les bulles », sont devenues un des symboles marquants de la ville. Derrière la Bastille commence le parc naturel régional de la Chartreuse.

Agglomération

La communauté d'agglomération Grenoble Alpes Métropole, communément appelée **La Métro**, est une structure intercommunale au centre d'une aire urbaine de plus d'un demi-million d'habitants. En nombre d'habitants, elle est la première communauté d'agglomération de Rhône-Alpes ; la Métro associe 27 communes.

La Métro est située à la jonction de deux rivières, l'Isère et le Drac, entre les massifs de **Belledonne**, du **Vercors** et de la **Chartreuse**, sur un bassin de vie de près de 30 000 hectares, au cœur de l'Y grenoblois.

Installée pour sa plus grande partie dans une vallée singulièrement plate à environ 215 mètres d'altitude, lieu d'un ancien lac glaciaire, elle bénéficie d'un environnement montagnard exceptionnel qui offre un large éventail d'activités de loisirs, hiver comme été.

Economie

Le développement économique de la cité lui permit d'asseoir son importance. La présence de notables et autres parlementaires permit le développement de la **ganterie**, qui prospéra au cours du XVII^{ème} siècle et connut son apogée durant le XIX^{ème} siècle. Les gants grenoblois s'exportaient alors dans le monde entier et cette industrie constitua l'activité dominante dans la région grenobloise pendant des décennies. Ce développement économique participa fortement de l'expansion de la ville vers l'ouest au-delà de ses remparts.

La révolution industrielle fut cependant un moteur tout aussi important de l'expansion économique de Grenoble. La découverte de la **Houille Blanche** par Aristide Bergès assura l'industrialisation rapide de la région, illustrée à partir de 1870 par la création des Ateliers de construction Bouchayer et Viallet, puis au début du XX^{ème} siècle par les sociétés Neyrpic et **Merlin Gerin**.

À la même époque, une intense propagande est faite pour développer le tourisme dans la ville et ses environs. Illustrant cette nouvelle économie, la première société française de ski est créée en novembre 1895 et officialisée le 1^{er} février 1896 à Grenoble sous le nom de Ski Club des Alpes. Les années 1930, avec l'institution des premiers congés payés, marquent le développement du tourisme d'hiver. La station de l'Alpe d'Huez par exemple est créée en 1936.

La tradition d'**innovation** grenobloise se maintenait aussi, favorisant un fort développement de la recherche scientifique à partir des années 1950 sous l'impulsion de Jean Kuntzmann, créateur du premier laboratoire de calcul en 1951, ou de Louis Néel, instigateur du **centre d'études nucléaire** qui va employer 700 personnes dès l'année 1960.

Cependant, c'est durant les Trente Glorieuses que Grenoble a connu sa croissance la plus forte, notamment grâce à la tenue des **Jeux olympiques** de 1968. Ce fut l'occasion de bouleversements considérables et du développement d'importantes infrastructures dont la ville bénéficie toujours de nos jours. Aujourd'hui, Grenoble constitue l'un des grands centres scientifiques européens et s'affirme comme l'un des pôles en pointe dans le domaine des **nanotechnologies**.

Innovation

- **En matière politique et sociale**

Tout au long de son histoire, les Grenoblois se distinguèrent par des actions progressistes dans les sphères politiques et sociales. Ce fut par exemple à Grenoble que se firent sentir les **prémises de la Révolution Française** en 1788. La population se mobilisa en effet pour défendre ses parlementaires lors de la Journée des Tuiles en attaquant les troupes royales, ce qui aboutit à la tenue des États de Vizille, qui entraînèrent en 1789 la convocation des États généraux. Jean-Joseph Mounier, à l'origine du fameux Serment du

jeu de Paume, fut un illustre acteur grenoblois de la Révolution.

Par ailleurs, **la première société de secours mutuels de France** fut créée le 1^{er} mai 1803 entre les ouvriers gantiers grenoblois. Elle fut suivie par d'autres organisations semblables comme celle des cordonniers, des peigneurs de chanvre, des mégissiers, chamoisiers, tanneurs et corroyeurs, des tisserands, drapiers et tapissiers. C'est également à Grenoble que virent le jour les trois premières sociétés mutualistes féminines en 1822. Toutes ces associations mutualistes se regroupèrent dans une même maison de la mutualité et avaient les mêmes objectifs. Elles visaient, en échange d'un droit d'affiliation et d'une cotisation mensuelle, à protéger l'ouvrier et sa famille, en cas de maladie, par le versement d'une allocation. Certaines versaient également des indemnités de chômage, voire des pensions aux vieillards.

Les Grenoblois s'illustrèrent également durant la **Seconde Guerre mondiale** dans leurs actes de résistance face à l'occupant. Suite à l'arrivée allemande en 1943, les affrontements se firent de plus en plus violents (attentats, arrestations multiples, Saint-Barthélemy grenobloise). Le 4 mai 1944, la ville fut nommée compagne de la Libération par le général de Gaulle pour son rôle dans la **Résistance française**.

Le 10 juin 1961, Grenoble ouvrit le **premier planning familial de France**, ce qui représenta alors une étape essentielle dans le combat mené par les défenseurs d'une maternité libre et choisie. Le maire Hubert Dubedout fut également à cette époque une des figures du socialisme municipal et Grenoble un véritable laboratoire urbain en France. Les Grenoblois se sont également fortement mobilisés lors des différentes protestations qui eurent lieu en 2002 suite à l'arrivée du Front National au second tour des élections présidentielles. Ils ont également défrayé la chronique pendant plusieurs mois entre 2003 et 2004 suite au mouvement des écocitoyens opposés à la construction du stade des Alpes dans le parc Paul Mistral. De nombreux opposants se sont alors installés à la cime des arbres centenaires avant d'être délogés par les forces de l'ordre.

- **En matière scientifique et technologique**

Grenoble sut également attirer de nombreux entrepreneurs contribuant à l'innovation locale. Parmi les figures grenobloises, on peut citer dès le XVIII^{ème} siècle Jacques de Vaucanson, génial inventeur d'automates et précurseur de nouvelles techniques. (invention du premier tour métallique et du tour à chariot). Pour sa part, Xavier Jouvin contribua à l'essor de la ganterie grenobloise au XIX^{ème} siècle en industrialisant son procédé de fabrication. Cela fut rendu possible par la création de « mains de fer » permettant d'obtenir 250 pointures différentes et donc autant de gants différents. Il inventa également en 1834 la coupe à l'emporte-pièce.

La moitié du XIX^{ème} siècle vit également de nombreuses innovations prendre corps. Louis **Vicat**, par l'étude du mécanisme de prise des chaux naturelles et la découverte de leurs principes d'hydraulicité, inventa le ciment artificiel après son installation à Grenoble. « Quelle sera la récompense de Vicat, celui d'entre nous qui a fait faire le seul progrès réel à la science pratique des constructions ? [...] Grâce à ses découvertes, le Grenoblois Louis Vicat permettra l'audace la plus folle aux bâtisseurs de ce XIX^{ème} siècle en pleine mutation » (*Le curé de campagne*, Balzac). Enfin, la fin de siècle fut marquée par l'arrivée à Grenoble d'Aristide Bergès. En équipant les papeteries de Lancey de la première haute chute de 200 mètres alimentée en permanence par une retenue sur un lac de montagne, il devint l'un des pionniers du développement de l'énergie hydroélectrique. Il popularisa à Paris lors de l'exposition universelle de 1889 l'expression « Houille blanche ». En 1925, Grenoble organisa l'Exposition internationale de la houille blanche afin de consacrer la ville capitale de la houille blanche.

Dans les années 1930, Jean **Pomagalski**, Grenoblois d'origine polonaise, fut un pionnier dans le développement des remontées mécaniques, avec la construction de la première

remontée mécanique débrayable au monde en 1936 à l'Alpe d'Huez. Il est par ailleurs à l'origine des téléskis à perches débrayables.

Après-guerre, la recherche grenobloise pris de l'ampleur sous l'impulsion de figures telles que Louis Néel ou encore Jean Kuntzmann. La technopole fut à l'origine de nombreuses innovations depuis lors. Pêle-mêle, on peut citer l'invention des capteurs pour airbags, de l'écran plat, des tickets sans contact et, plus récemment, de l'invention du silicium sur isolant ou SOI, élément incontournable entre autres de toutes les consoles de jeu modernes.

Enseignement

L'agglomération de Grenoble est un des grands centres d'enseignement supérieur en France (**65 250 étudiants**), en particulier dans le domaine scientifique. 15 % d'entre eux sont des étudiants étrangers (cette proportion atteint 45 % pour les doctorants). Près de 50 000 étudiants effectuent leurs études dans les différents établissements situés sur le campus unique de l'agglomération grenobloise.

Par deux fois, en 2009 et 2011, le magazine L'Étudiant a placé Grenoble en tête du palmarès des villes françaises où il fait bon étudier.

L'Université de Grenoble acquit une dynamique certaine avec le développement d'un tissu industriel né de la découverte de la Houille Blanche par Aristide Bergès en 1869. De cette époque date la mise en place d'un **système triangulaire typiquement grenoblois, associant fortement l'université, la recherche et l'industrie**. Ce système favorisa l'émergence des premiers grands établissements scientifiques, comme l'École de Papeterie ou l'ex-Institut Électrotechnique devenu l'INPG puis **Grenoble INP**.

En 1970, l'université de Grenoble fut scindée en trois établissements :

- l'université **Joseph Fourier** (UJF) - Grenoble I : sciences, techniques, géographie, médecine et pharmacie. En 2007, elle fut classée sixième meilleure université française selon le classement de Shanghai ;
- l'université **Pierre Mendès-France** (UPMF) - Grenoble II : sciences sociales et humaines, commerce et droit ;
- l'université **Stendhal** - Grenoble III : langues, lettres, langage et communications.

Grenoble comprend également plusieurs grandes écoles :

- l'Institut National Polytechnique de Grenoble (INP Grenoble, ou Grenoble INP depuis 2008), établissement d'enseignement supérieur à rang de Grand établissement dans lequel sont regroupés six écoles d'ingénieurs. Il constitue le premier pôle français de formation d'ingénieurs, diplômant chaque année 1 150 ingénieurs et 180 docteurs. Grenoble INP vient de lancer il y a peu une **fondation partenariale** dotée d'un capital de 4,5 millions d'euros.
- l'Institut d'études politiques de Grenoble (**Sciences PO Grenoble**), créé en 1948, il est réputé pour la qualité de sa recherche en sciences sociales. Il se trouve rattaché à l'UPMF, de même que l'IAE de Grenoble (Institut d'Administration des Entreprises) et l'Institut d'urbanisme de Grenoble (IUG).
- Grenoble compte également deux écoles de commerce. Le groupe **Grenoble École de management** (GEM) tout d'abord, qui propose des cursus de formation après classe préparatoire et bac+2/+3. GEM, fort de ses 27 années d'ancienneté s'affiche comme la septième école supérieure de commerce de France. Une école privée non reconnue par l'État appelée Wesford existe également (située dans les anciens locaux de la chambre de commerce).

- Un institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) se trouve également à Grenoble. Le Centre Universitaire d'Enseignement et de Formation des Adultes (CUEFA) est dédié à la formation tout au long de la vie professionnelle. Il accueille chaque année environ 3 000 auditeurs dans ses différentes formations. L'UIAD (l'Université-Inter Ages du Dauphiné) propose quant à lui des cours aux seniors.
- Les arts graphiques sont représentés par l'école supérieure d'art de Grenoble et l'école nationale supérieure d'architecture de Grenoble. Enfin, le Conservatoire à rayonnement régional de Grenoble assure une formation musicale de grande qualité.

Culture

Musée de Grenoble

Créé il y a 200 ans, le musée de Grenoble fait partie des grands musées de France et d'Europe. Le patrimoine exceptionnel d'art ancien qu'il a su constituer au fil du temps, continue à s'enrichir d'œuvres d'art moderne et contemporain. Les collections, déployées dans un bâtiment conçu pour elles avec 6 500 m² de surface d'exposition, donnent au public une vision cohérente de l'art européen du XIII^{ème} au XIX^{ème} siècles. L'art du XX^{ème} siècle et la création contemporaine occupent une place privilégiée, le musée ayant su très tôt, comprendre et accepter l'art de son temps.

Le Musée de Grenoble a lancé il y a peu son « **Club des mécènes** » regroupant une dizaine de grandes entreprises de l'agglomération. Il leur propose de contribuer à l'enrichissement du patrimoine local, de participer à la diffusion de l'art et de permettre le maintien du musée parmi les plus grands de France. En soutenant le musée, ces entreprises contribuent enfin à renforcer les liens qui unissent entreprises, artistes et musée. Trois niveaux d'implication sont proposés : membre fondateur, membre partenaire et membre associé. Le musée met à disposition des membres de son club des locaux prestigieux et un accès privilégié aux collections et expositions.

MC2

La MC2 est le nom de la Maison de la Culture de Grenoble. Construite à l'occasion des Jeux olympiques, elle est inaugurée le 13 février 1968, par André Malraux, ministre des Affaires culturelles et père du concept des maisons de la Culture. L'année suivante, en avril 1969, s'installe à proximité immédiate de cette maison de la culture un autre établissement culturel majeur de la ville, le Conservatoire national de région.

La MC2 est un établissement public de coopération culturelle subventionné par le Ministère de la culture et de la communication, la Ville de Grenoble et le Conseil général de l'Isère. C'est une scène nationale, regroupant le Centre chorégraphique national de danse contemporaine dirigé par Jean-Claude Gallotta, le Centre dramatique national des Alpes dirigé par Jacques Osinski, et Les Musiciens du Louvre-Grenoble dirigés par Marc Minkowski. En 2010, le budget de l'institution est de 9,3 millions d'euros par an et sa fréquentation de 100 000 spectateurs par an.

Salles :

- une grande salle de 1 028 places ;
- un auditorium de 998 places ;
- une petite salle de 244 places ;
- une salle de création de 700 m² ;

- un studio de répétition pour le théâtre ;
- deux studios de danse et un studio d'enregistrement.

La MC2 vient de créer son « **Club d'entreprises mécènes** » afin d'associer l'établissement aux énergies et aux talents de ceux qui participent au dynamisme et à l'innovation de la région. Il compte aujourd'hui une vingtaine de membres.

Ce club permet à la MC2 de développer une relation forte avec les entreprises de la région de façon à ce que les mondes économiques et culturels puissent se rencontrer en un lieu dédié et soutenir l'établissement dans ses projets. Les entreprises membres du Club sont associées à l'image de la MC2 et ont la possibilité d'accueillir leurs invités dans le cadre d'actions de relations publiques.

Festivals

Parmi les principaux événements musicaux, il est à noter la présence du festival **Rocktambule** qui a lieu chaque année en octobre. La ville de Grenoble organise également le **Cabaret Frappé** qui a lieu la deuxième quinzaine de juillet, dans le Jardin de Ville. Il offre aux grenoblois une programmation éclectique présentant des artistes d'horizons différents (confirmés ou novices) et attire plus de 50 000 personnes chaque année en moyenne.

Le **festival du film court** en plein air a lieu début juillet en plein centre-ville et met sur le devant de la scène le genre cinématographique du court métrage. Par ailleurs, début novembre sont organisées les **Rencontres du cinéma de montagne** qui réunissent des alpinistes, des guides, des réalisateurs pour des rencontres avec le public autour de projections ayant trait à des événements ou exploits dans le domaine de l'alpinisme. En 2008 a été organisée la première édition du festival "**Justice à l'écran**", à l'initiative du Conseil général de l'Isère, sous la présidence de Robert Badinter.

Par ailleurs, le **Festival international du cirque** de Grenoble est organisé depuis 2002 chaque année pendant quatre jours fin novembre, au sein du Palais des sports de Grenoble. Il reçoit les plus grands numéros internationaux du moment.

Dans un autre registre les "**États Généraux du renouveau**" (ancien "forum Libération" de Grenoble) se déroulent sous forme de débats publics consacrés au devenir de notre société et sont organisés à plusieurs reprises depuis 2007 à Grenoble par le quotidien Libération. Cette manifestation se déroule traditionnellement dans les locaux de la MC2.

Chaque année a lieu enfin une fête foraine qui débute le samedi des Rameaux et dure trois semaines, la plus importante après la Foire du Trône, la **Foire des Rameaux**. Elle se déroule depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale sur l'esplanade de la Porte de France.

Identité locale

En mots et en images ...

Gratin-dauphinois
Château-de-Vizille
GIANT
Vercors
Chevalier-Bayard
Nanotechnologies
Stendhal
Minattec
Noix
Alpes
Gratianopolis
Dauphiné
Palais-des-sports
Pierre-Mendès-France
Chartreuse
Joseph-Fourrier
Grenoble
Allobroges
STMicroelectronics
Bastille

« Discours de Grenoble »

Le discours de Grenoble est une allocution prononcée par le président de la République française Nicolas Sarkozy le 30 juillet 2010, à Grenoble, à l'occasion de la prise de fonction du nouveau préfet de l'Isère, Éric Le Douaron.

Dans la nuit du 15 au 16 juillet 2010, le casino d'Uriage-les-Bains, à une dizaine de kilomètres de Grenoble, est braqué par deux malfaiteurs. Poursuivis par la police, ils ouvrent le feu en direction des policiers à proximité d'Échirolles, blessant un adjoint de sécurité. Ils entrent ensuite dans le quartier de la Villeneuve, où l'un des braqueurs est tué lors d'un échange de coups de feu avec une patrouille de la BAC. Sa mort provoque plusieurs nuits d'émeutes urbaines au cours desquelles les forces de l'ordre sont visées par des tirs à balles réelles.

*Le 21 juillet 2010, Nicolas Sarkozy annonce la nomination d'un nouveau préfet en Isère. Le 30 juillet 2010, au cours de sa prise de fonction, il prononce un discours d'un peu plus d'une demi-heure sur les thèmes de la **sécurité**, de l'**éducation**, de la **nationalité**, de l'**immigration** et de la **politique de la ville**.*

Après avoir assuré les policiers isérois de son soutien, Nicolas Sarkozy déclare : « C'est donc une guerre que nous avons décidé d'engager contre les trafiquants et les délinquants. » Il justifie la décision de nommer un policier plutôt qu'un haut-fonctionnaire au poste de préfet pour réagir à la situation.

Principaux points à retenir

- Une identité locale forte ;
- Un esprit contestataire, réfractaire à tout centralisme et aux institutions ;
- Un esprit d'innovation ;
- Un tissu économique, universitaire, scientifique, associatif et culturel riche ;
- Le « discours de Grenoble », une blessure pour les habitants du territoire.

Etude auprès de chefs d'entreprise de la région grenobloise

En lien avec la Junior Entreprise de l'ESC Grenoble (Grenoble Ecole de Management), une étude a été conduite en juin 2011 auprès de chefs d'entreprise de l'agglomération grenobloise avec comme objectifs de mesurer leur intérêt pour les questions de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et d'évaluer les champs d'actions et les modes d'engagement à privilégier.

Méthodologie

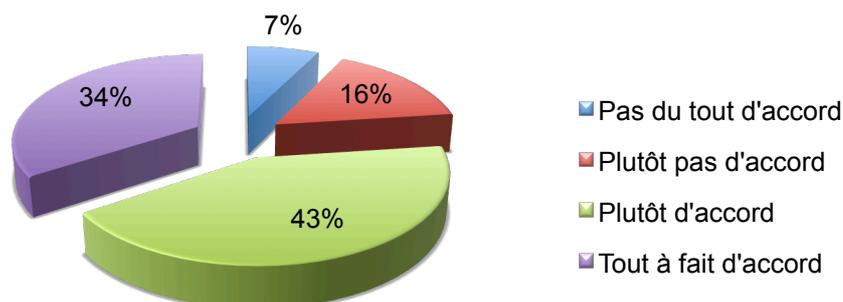
Un questionnaire d'une vingtaine de questions a été soumis par téléphone à 100 chefs d'entreprise de l'agglomération.

Questionnaire : voir annexes.

Principaux résultats

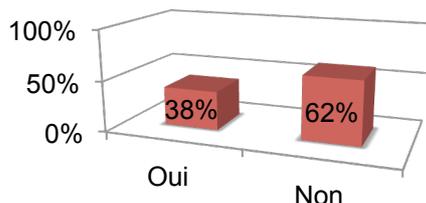
Sont présentés ci-après des graphiques illustrant les résultats de l'étude les plus pertinents en vue de la création d'une structure de type fondation territoriale.

L'entreprise a-t-elle une responsabilité sociétale ?

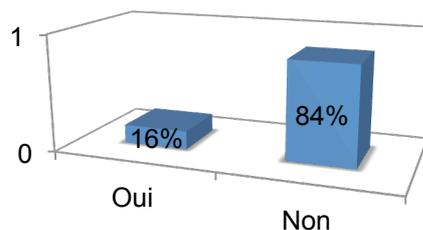


Ce premier résultat est tout à fait remarquable. En effet, à l'affirmation « *En tant qu'acteur économique et groupe de personnes, et au delà du cadre légal, une entreprise a une responsabilité sociétale vis-à-vis du territoire sur lequel elle est implantée et vis-à-vis de ses habitants ?* », **77% des chefs d'entreprise** de l'agglomération grenobloise se disent d'accord. Ils considèrent donc que **le secteur marchand est un acteur légitime de l'intérêt général au sein de la société.**

Connaissance des dispositions fiscales



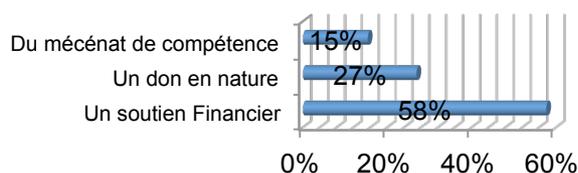
Connaissance des fondations territoriales



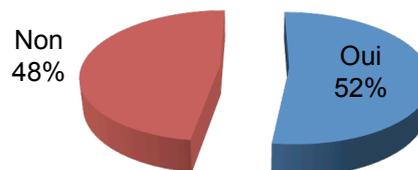
Comme vu précédemment, les fondations territoriales ne sont pas encore connues en France. De même, la philanthropie (privée comme au titre du mécénat) est bien moins développée que dans les pays anglo-saxons, d'où une faible connaissance des dispositifs fiscaux. L'argumentaire auprès des donateurs potentiels devra donc anticiper ce manque de connaissance et, d'une certaine façon faire participer à un changement de culture et « éduquer » au sens du don avant même d'évoquer d'éventuelles contreparties.

Voyons maintenant si les chefs d'entreprises de l'agglomération ont déjà été sollicités, de quelle manière, et avec quelle suite donnée.

Sollicitation précédente

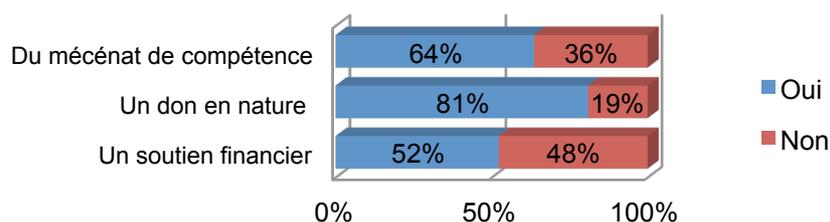


Réponse à cette sollicitation



On voit très nettement que les porteurs de projet préfèrent solliciter les entreprises pour un soutien financier plutôt que pour du mécénat de compétence ou pour un don en nature. On comprend aisément qu'un soutien financier est ce qu'il a de plus pratique à gérer, à la fois pour l'entreprise et pour le porteur de projet. Le graphique suivant montre pourtant que ce n'est pas la forme de participation qui a le plus de chance d'aboutir. En effet, **mécénat de compétence** et surtout **don en nature** semblent être les sollicitations ayant le plus de chances de succès.

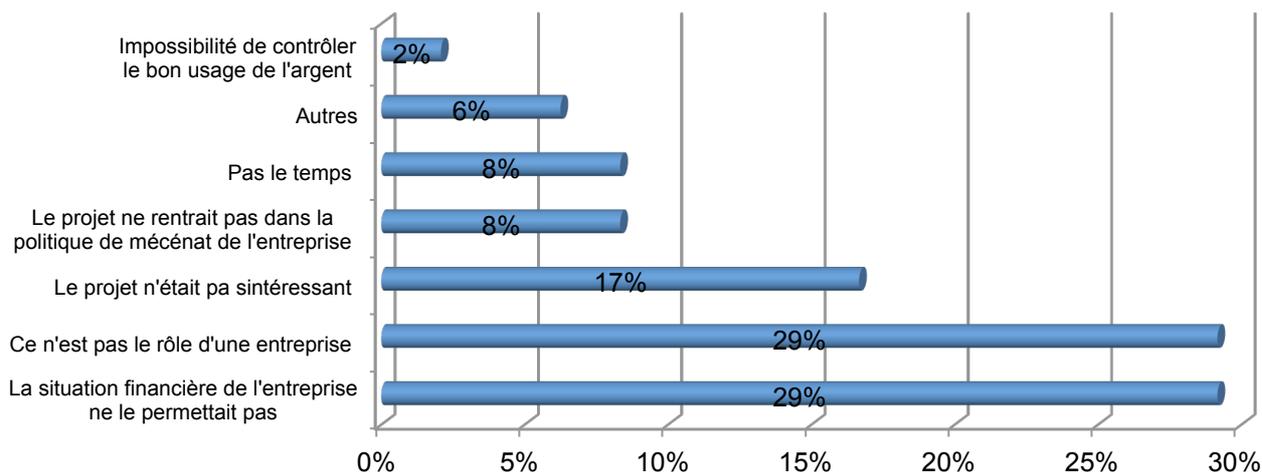
Réponse à la sollicitation selon la forme de la participation



Notons que seules les valeurs relatives du graphique suivant sont à considérer. En effet, il est peu probable que 81% des demandes de dons en nature ou que la moitié des demandes de soutien financier aboutissent ! Ceci est dû au fait que les répondants mentionnent préférentiellement les sollicitations auxquelles ils ont donné suite.

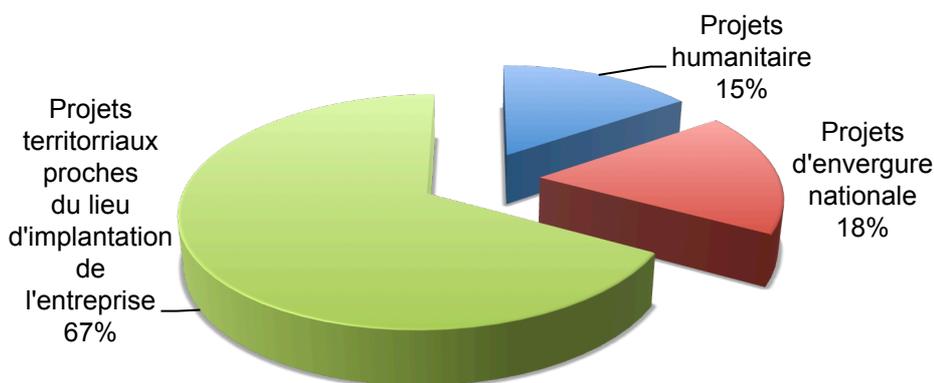
La situation financière de l'entreprise, des raisons idéologiques (« ce n'est pas le rôle d'une entreprise ») ainsi qu'un désintérêt pour le projet constituent les principales causes de refus.

Cause du refus



Le graphique suivant présentant le type de projets susceptibles d'être soutenus est particulièrement intéressant dans l'optique d'une fondation territoriale. En effet, pour 2 chefs d'entreprise sur 3, **des projets locaux sont à privilégier**.

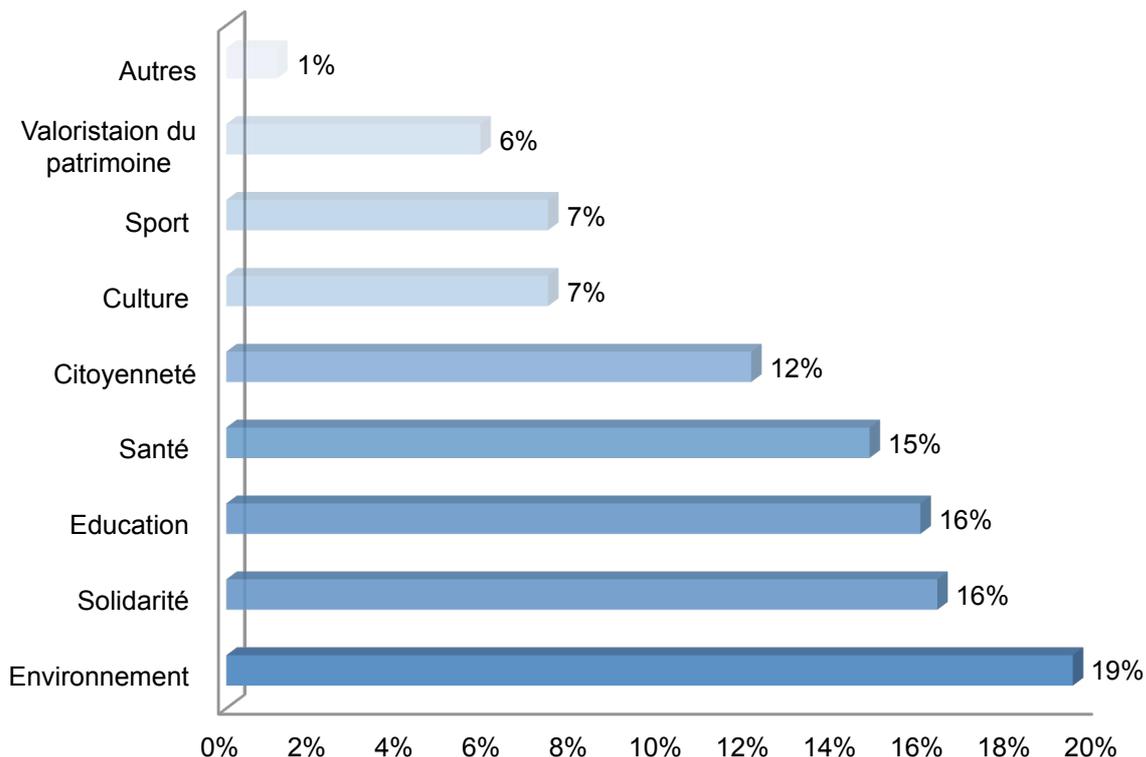
Envergure des projets qui pourraient être soutenus.



Le graphique suivant indique les champs d'action privilégiés par les chefs d'entreprise de l'agglomération grenobloise. On voit clairement à la fois la diversité des thématiques, confirmant par là la nature généraliste de la plupart des fondations territoriales, et aussi la

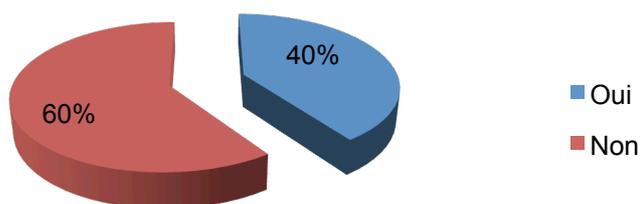
prédominance de l'**environnement**, de la **solidarité**, de l'**éducation** et de la **santé**. En période de crise, sport, culture et patrimoine n'apparaissent pas comme des priorités. A noter que l'importance donnée aux questions d'environnement est bien supérieure à ce que l'on peut observer ailleurs en France. On peut penser que la proximité de la montagne, et donc de la nature, ainsi que la forte pollution dans la « cuvette » grenobloise expliquent ce soucis particulièrement marqué. En effet, le manque d'enneigement, le recul des glaciers et les fréquentes limitations de vitesse sur la rocade rendent ici plus qu'ailleurs palpables les effets du changement climatique.

Champs d'action



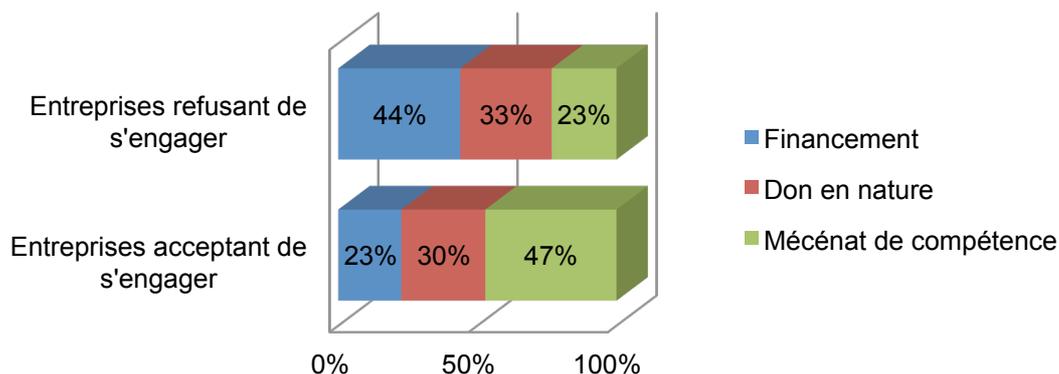
Le résultat suivant est particulièrement encourageant puisque **4 entreprises sur 10** se disent **prêtes à participer au financement d'une structure de type fondation territoriale**. Même si répondre par la positive au questionnaire n'engage évidemment à rien, ce résultat constitue à l'évidence un signe prometteur.

Participation à la fondation



Enfin, le graphique suivant illustre l'intérêt marqué des chefs d'entreprise prêts à s'engager dans une structure de type fondation territoriale pour une participation par du **mécénat de compétence**. Près de 1 sur 2 privilégie en effet cette forme de participation plutôt qu'un soutien financier ou un don en nature.

Formes de participation selon la volonté des entreprises à s'engager dans la fondation



Principaux points à retenir

- 77% des chefs d'entreprises interrogés pensent qu'une entreprise a une responsabilité sociétale vis-à-vis du territoire et de ses habitants qui dépassent le cadre légal ;
- 67% soutiendraient en priorité des projets locaux ;
- les champs d'action suscitant un intérêt sont vastes, en particulier : environnement, solidarité, santé, éducation. La culture et la valorisation du patrimoine sont moins plébiscitées.
- 40% se disent intéressés pour une participation dans la fondation ;
- La participation dans la fondation est liée à un intérêt marqué pour le mécénat de compétences.

Discussion

Je me propose dans cette section de reprendre quelques-uns des éléments évoqués précédemment pour les discuter, les confronter à mon expérience personnelle et à mes convictions et ce afin d'introduire la section suivante qui explicitera et développera le projet de façon plus formelle et synthétique.

Les principales questions qui se posent au moment de créer une fondation territoriale sont à mon sens les suivantes :

- *Comment définir le « territoire » ? Quel est le propre de cette identité locale ?*
- *Le territoire a-t-il réellement besoin d'une telle initiative ?*
- *Quelle ambition ?*
- *Qui pour porter ce projet ?*
- *Qui pour financer ce projet ?*
- *Quels champs d'actions ? Quels modes d'engagements ?*
- *Quelle articulation avec les acteurs déjà présents ? Ou dit autrement : quelle valeur ajoutée apportée par ce projet ?*
- *Quelle structure juridique ?*
- *Concrètement, comment procéder ?*

Il me semble que l'on peut distinguer trois types de choix qui vont orienter ce projet : ceux relevant d'une certaine logique de la situation, de la réalité du contexte grenoblois (explicitée dans les sections consacrées à la région grenobloise et à l'étude auprès des chefs d'entreprise) et du cadre légal. Ceux également relevant de mon ambition pour ce projet, de mon vécu à Grenoble, d'une lecture personnelle de la situation. Ceux enfin qui sont le fruit de rencontres, de partages d'expériences, de conseils parfois contradictoires et pour lesquels il est nécessaire de trancher ... et d'espérer que l'on fait le bon choix !

Reprenons maintenant une par une ces questions :

Comment définir le « territoire » ? Quel est le propre de cette identité locale ?

*A mon sens, la notion de territoire à considérer dans le cadre d'une fondation territoriale n'est pas celle des territoires au sens strict - limites d'une ville, d'une communauté de communes, d'un département - mais celle plus floue correspondant à une identité propre, une culture commune. Dans notre cas, je pense que l'on peut relever **une certaine mentalité** toute dauphinoise, marquée par un **esprit contestataire** dont le caractère systématique paraîtra à d'aucuns absolument exaspérant, et une **proximité de la montagne** qui se traduit par une **sensibilité marquée pour la nature**, une grande pratique des sports qui y sont associés et de façon plus anecdotique une nonchalance vestimentaire assez unique !*

*Ayant dit cela, il paraîtrait donc tout naturel de considérer le territoire du **Dauphiné**. Cependant les limites de cette ancienne province ont d'une part été très fluctuantes selon les époques, et d'autre part englobent les départements des Hautes-Alpes et de la Drôme,*

qui aujourd'hui ne revendiquent sans doute pas cette appartenance de façon aussi forte que ne le font les Grenoblois.

De même, le département de l'**Isère** pourrait être considéré. Or la ville de Vienne et ses alentours font partie du département mais ne sont pas porteurs de la même identité. Les montagnes sont en effet bien loin de cette cité antique et la mauvaise desserte routière (1h15 pour relier Grenoble à Vienne) ainsi que la proximité de Lyon font que les Viennois sont entièrement tournés vers la capitale des Gaules.

Enfin, à l'époque romaine, lorsque la ville de Grenoble s'appelait encore Cularo, la région était habitée par le peuple des **Allobroges**. L'existence de ce peuple est cependant aujourd'hui peu connue des habitants de la région. Par ailleurs, leur territoire s'étendait jusqu'à la Suisse et comprenait les deux Savoies. Enfin, ce nom est aujourd'hui repris par des « identitaires savoyards » dont les valeurs sont sans doute inconciliables avec celles portées par notre projet ...

Au final, la zone géographique qui à mon sens est porteuse d'une identité commune est la suivante :



C'est donc bien le nom de « **Grenoble** » qu'il faut considérer.

En plus de ce que nous venons de dire sur le caractère des grenoblois, il convient d'insister sur deux points : l'**esprit d'innovation** d'une part, qui n'est pas qu'une prétention ou un étendard mais bien une réalité reconnue de longue date. D'autre part le fait que finalement peu de grenoblois sont originaires de la région. Séduits par la qualité de vie, ils adoptent vite l'état d'esprit local et, plus royalistes que le roi, viennent en forcer le trait.

Le territoire a-t-il réellement besoin d'une telle initiative ?

Pour répondre à cette question, il faut il me semble s'intéresser à plusieurs aspects :

- **La cohésion sociale sur le territoire**

Malgré un tissu associatif très riche, force est de constater le manque de cohésion sociale dans l'agglomération grenobloise. Il semble en effet que **deux mondes** se côtoient mais s'ignorent, se croisent sans vraiment se rencontrer. D'un côté, des employés, cadres, cadres supérieurs, qui « surfent » sur la dynamique des nanotechnologies. Souvent originaires d'autres régions, voire d'autres pays, ils adoptent rapidement le mode de vie grenoblois et se passionnent pour les sports de montagne. On les retrouve au centre-ville de Grenoble ou bien dans la vallée du Grésivaudan. De l'autre côté, plutôt au sud de

*l'agglomération (Saint Martin d'Hères, Echirolles, quartier de la Villeneuve), toute une frange de la population issue des « quartiers », exclus de cette dynamique des nanotechnologies dont ils sont à mille lieux. Bien qu'originaires de la région, ils n'en partagent pas la culture et ne ressentent **aucune fierté ni sentiment d'appartenance**. Au contraire, leur est renvoyée une certaine image d'Epinal du grenoblois en montagne tous les week-ends, alors qu'eux n'ont jamais mis les pieds sur des skis. Au final donc, **le sentiment de ne pas faire partie d'une même communauté** et une identité qui ne s'appuie pas sur une culture locale partagée.*

- **L'image de la ville de Grenoble**

*L'image de la ville reflète le point que nous venons de développer, à savoir une certaine **ambivalence** entre d'un côté la recherche, l'innovation, les nanotechnologies, la montagne, la qualité de vie, et de l'autre une insécurité grandissante. Insécurité qui bien que réelle, il ne faut pas le nier, a été largement amplifiée lors du « **discours de Grenoble** ».*

*On peut revenir sur ce fameux discours qui associe désormais Grenoble à insécurité. Un fais divers qui aurait mérité au plus une brève au JT a été récupéré politiquement et a entraîné l'emballement médiatique que l'on sait. Cela aurait-il pu être évité ? Je ne le sais pas mais je pense cependant qu'une initiative telle qu'une fondation territoriale, portée par les entreprises locales et par des particuliers, pourrait intervenir à deux niveaux : en amont, comme acteur contribuant à un meilleur climat social, mais aussi comme force auprès du monde politique et des médias, pour exercer les pressions nécessaires afin que soit préservée l'image du territoire. Cette dimension relevant d'un certain **lobbying** pas nécessairement actif n'est pas à sous-estimer je pense, même si elle requiert certainement une légitimité et une reconnaissance qui demanderont quelques années ...*

- **Les besoins exprimés par les potentiels donateurs**

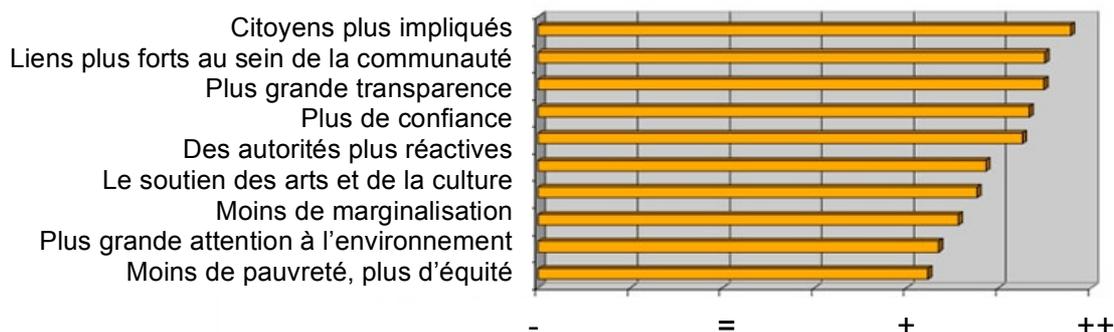
*Je renvoie ici aux résultats de l'**étude réalisée auprès des chefs d'entreprise** de l'agglomération. Il en ressort clairement une prise de conscience qu'une entreprise n'est pas seulement une structure qui produit des projets et génère des revenus, mais que c'est également **une communauté en lien avec son territoire** et toutes les parties prenantes qui le composent. A travers le crédit donné au mécénat de compétence, c'est également la prise de conscience que le lien entre salariés et autres acteurs du territoire autour de projets d'intérêt général est **au service même de l'entreprise**, de son management, de sa communication et au final de sa bonne santé.*

- **Les besoins exprimés par les porteurs de projets**

*Bien que ne disposant pas d'étude chiffrée sur le bassin grenoblois, il me paraît évident qu'un acteur apportant de nouvelles capacités de financement, des compétences et du lien ait toute sa place dans le paysage grenoblois. Par ailleurs, **plusieurs initiatives récentes**, notamment dans le domaine de la culture (clubs des mécènes de la MC2 et du Musée de Grenoble, fonds de dotation de la Fabrique Opéra), de l'enseignement (Fondation Grenoble INP), de la recherche (Fondation Nanosciences) ainsi que l'existence de fondations d'entreprises locales (Artélia, Petzl) sont **le signe d'un changement qui s'opère** en ce qui concerne la philanthropie locale. Un projet plus ambitieux tel que celui d'une fondation territoriale a donc toute sa pertinence.*

- **L'impact évalué des fondations territoriales à travers le monde**

Le graphique suivant illustre la perception du changement apporté par les fondations territoriales auprès des habitants des territoires en question. Les résultats laissent à penser de façon indéniable qu'une fondation territoriale a un impact très positif dans la région où elle est créée.



Quelle ambition ?

Il me semble que la richesse du tissu associatif, le dynamisme et la diversité du milieu culturel et le contexte économique porteur de la région grenobloise justifient une grande ambition pour ce projet. Grenoble mérite une fondation territoriale digne de sa culture, de son histoire et de son patrimoine !

Cela se traduit par un projet à la hauteur de cette ambition, nous verrons dans la section suivante comment il se décline. En quelques mots tout de même, il s'agit de créer un nouvel outil au service des donateurs (entreprises et particuliers) et de l'intérêt général, qui d'ici quelques années soit un acteur reconnu dans le paysage grenoblois. Cette ambition nécessite une structure juridique adaptée, des ressources conséquentes sur les plans financiers et humains ainsi que des compétences internes et externes. Le principe même d'une fondation territoriale consiste à avoir une structure adaptée au territoire, il s'agit donc de développer un modèle propre en terme de fonctionnement, de financement, de gouvernance, d'accompagnement, de communication et de développement.

En comparaison des quelques exemples français existants, on se rapproche donc plus en terme d'ambition d'une Fondation de Lille que de Mécène & Loire ou Passions Alsace. Nous verrons cependant que le modèle proposé diffère grandement de celui de Lille.

Qui pour porter ce projet ?

Comme nous l'avons vu précédemment, les processus de création de fondations territoriales sont très divers. Dans les pays anglo-saxons, l'initiative revient généralement à des particuliers qui s'associent à des fortunes familiales et à des banques. Dans de nombreux pays, ce sont en revanche des institutions (mairies, fonds internationaux) qui portent le projet. En France, les quelques cas de créations de fondations territoriales relèvent de situations diverses : une figure du monde politique (Pierre Mauroy) pour la Fondation de Lille, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Maine et Loire pour Mécène & Loire, un particulier fortuné pour Passions Alsace.

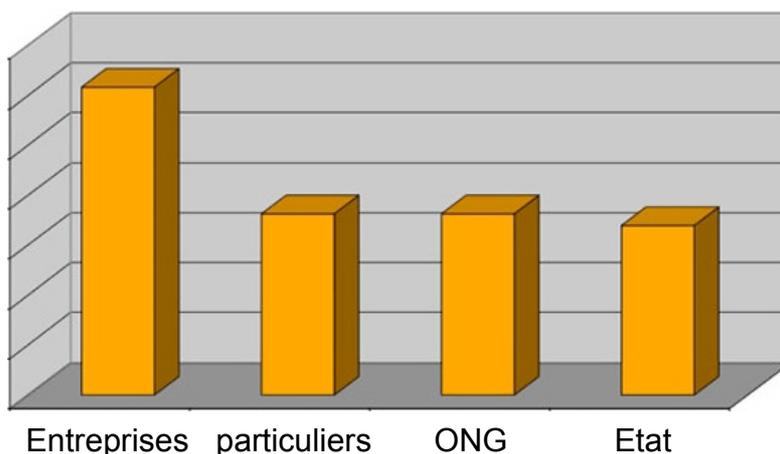
*Proposer le projet à une institution comme la mairie de Grenoble, la Métro (communauté d'agglomération) ou la Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble ferait sens. Il y a quelque temps d'ailleurs, la ville de Grenoble envisageait la création d'une fondation territoriale et a effectué un voyage d'étude à Lille pour rencontrer les responsables de la fondation. S'appuyer sur une telle institution, dans la mesure où l'ambition pour le projet est portée en interne, peut être un véritable catalyseur en termes de moyens, de légitimité et de réseau. Pour autant, l'initiative perd par là même un atout essentiel : l'**indépendance**. Pire, elle court le risque d'une récupération politique que je veux éviter à tout prix. L'essence même d'une fondation, le fait d'avoir un capital bloqué, est justement*

l'indépendance ; la segmentation en collèges distincts dans le mode de gouvernance qu'impose le Conseil d'Etat aux fondations reconnues d'utilité publique va d'ailleurs dans ce sens là, mais il n'empêche pas les fondateurs, et donc l'institution porteuse du projet le cas échéant, de choisir des administrateurs qui leur sont très proches ...

*Le tissu économique grenoblois, son dynamisme, ses nombreuses PME innovantes, appelle, j'en suis persuadé, à **une initiative portée par des chefs d'entreprises audacieux** plutôt que par des institutions locales tiraillées par les luttes de pouvoir et les conflits de personnes. Il s'agit donc de commencer par s'entourer d' « entrepreneurs » qui croient dans le projet et sont prêts à s'investir personnellement pour le faire avancer, qui représentent des entreprises emblématiques du territoire et qui du coup vont donner au projet sa légitimité. A ce noyau de chefs d'entreprises, se rajouteront des responsables du monde associatif et du secteur culturel. Notons qu'à ce stade là, ce « comité de pilotage » chargé de mener la réflexion, de promouvoir l'initiative et de lui donner sa légitimité ne correspond pas nécessairement aux futurs fondateurs.*

Qui pour financer ce projet ?

Le graphique suivant montre les différentes sources de financement des fondations territoriales à travers le monde. On peut noter la prépondérance des entreprises.



*Nous l'avons vu par ailleurs, le projet sera porté par les **entreprises**, c'est donc d'abord vers elles que nous allons nous tourner pour le financer. Par leur capacité de financement et leurs relations avec les particuliers qu'elles conseillent, les **banques** doivent également jouer un rôle majeur dans la constitution du capital. On veillera à mettre en place une approche adaptée à leurs enjeux. Enfin, à terme, les **particuliers** sont appelés à prendre part au financement de la fondation. Nous nous tournerons en premier lieu vers des grands donateurs à qui nous proposerons d'être membres fondateurs. Dans un deuxième temps, une campagne de fundraising sera lancée, auprès des salariés des entreprises donatrices d'une part, et auprès du grand public d'autre part. Cette deuxième phase ne pourra cependant intervenir que lorsque la fondation aura atteint un certain niveau de notoriété.*

Quels champs d'actions ? Quels modes d'engagements ?

*Le propre des fondations territoriales est d'être **généralistes**. C'est ce que confirme l'étude effectuée auprès des chefs d'entreprises de la région grenobloise, avec cependant*

dans leurs souhaits une prépondérance donnée à l'environnement, à la solidarité, à la santé et à l'éducation.

Dans un premier temps, on pourra faire un accueil large des projets, avec toutefois une préférence donnée aux champs d'action cités plus haut. Les projets ne seront pas nécessairement portés par une structure associative. On peut en effet très bien envisager que soit soutenue une initiative d'un particulier ou d'une entreprise locale, et même un projet s'établissant dans le secteur marchand s'il apporte réellement quelque chose au territoire sur le plan de l'intérêt général.

*Dans un second temps, on peut envisager la mise en place d'**indicateurs** (voir le programme « Signes Vitaux » des fondations canadiennes) et d'un **comité d'experts** qui sera chargé pour la fondation de faire sa propre lecture de la situation sur le territoire et de recommander des domaines à soutenir en priorité. A partir de cela, la fondation sera en mesure de faire des **appels à projets**.*

*Le champ de l'**action humanitaire** ne fait a priori pas partie des missions principale de la fondation dont la vocation est de soutenir des projets locaux. Cependant, en cas d'urgence, à **titre exceptionnel** et pour marquer la solidarité des Grenoblois avec ceux qui dans le monde vivent des situations particulièrement difficiles, la fondation pourra soutenir un projet dont l'action a lieu en dehors du territoire. Dans ce cas-là, seront soutenues de préférence des actions portées par des structures basées dans la région grenobloise.*

*L'étude auprès des chefs d'entreprises de la région montre également un intérêt marqué pour le **mécénat de compétence**. Ce mode d'engagement autour d'un projet incarnant les valeurs partagées par l'entreprise peut être source de nombreux bienfaits pour le territoire et en interne à l'entreprise (voir le développement de cet aspect dans la section « Argumentaire »). Le mécénat de compétence demande cependant pour perdurer et porter du fruit un **suivi des salariés** détachés auprès des porteurs de projet, on peut donc penser que l'exigence d'avoir un modèle économique équilibré impose que, sauf exception, le mécénat de compétence soit un service offert aux entreprises en complément d'un don financier.*

*Nous l'avons vu, l'**innovation** est présente depuis fort longtemps dans la tradition grenobloise, et ce dans de nombreux domaines y compris non techniques. La fondation cherchera donc en priorité à soutenir des projets innovants, c'est-à-dire apportant une dimension nouvelle en comparaison des solutions existantes. Quelques commentaires s'imposent cependant : tout d'abord, toutes les fondations, qu'elles soient territoriales ou non, sont à la recherche de projets innovants à soutenir, il ne s'agit donc pas là d'une spécificité de notre projet. Deuxièmement, l'innovation n'est pas une finalité en soit. La vocation de la fondation est de contribuer à la qualité de vie et à la cohésion sociale sur le territoire, et des projets non innovants peuvent très bien servir cet objectif là. Enfin, à ses débuts, la fondation sera confrontée à un enjeu de notoriété et devra donc appuyer sa communication sur des « projets de lancement » qui ne seront pas nécessairement les plus originaux mais plutôt les plus fiables et ceux qui donneront la plus grande visibilité.*

*Par ailleurs la fondation pourra intervenir sur un autre tableau : le **changement d'échelle**. En effet, des projets existent déjà aujourd'hui même et connaissent un certain succès mais sont confrontés à des limites d'échelle. Par sa « force de frappe » – ses capacités financières, son réseau, son leadership – la fondation doit être en mesure d'accompagner les porteurs de projet pour décupler le nombre de bénéficiaires de leurs actions.*

Notons enfin que la vocation de la fondation est de soutenir des projets et non pas des

structures entières.

Quelle articulation avec les acteurs déjà présents ? Ou dit autrement : quelle valeur ajoutée apportée par ce projet ?

*Les porteurs de projets, associations, institutions réalisent sur le terrain un travail remarquable. Par leur engagement, leurs compétences, leur expérience, ils contribuent depuis fort longtemps au bien commun dans la région de Grenoble. Avec la création d'une fondation territoriale, il ne s'agit en aucun cas de remettre en question la qualité du travail effectué, ni de prétendre apprendre aux porteurs de projets à le faire et encore moins de le faire à leur place. Il est donc bien clair que la fondation se positionne **en complément** des acteurs déjà présents.*

En pratique, cela signifie que la fondation compte agir en priorité :

- **en amont**
 - par le financement des projets,
 - par la promotion de la philanthropie,
 - exceptionnellement, comme coordinateur de projets impliquant plusieurs parties prenantes ;
- **sur des facteurs externes**
 - analyse (comité d'experts),
 - mise en place d'indicateurs,
 - action de lobbying si besoin ;
- **en apportant une expertise et des ressources supplémentaires**
 - par le mécénat de compétences,
 - par des compétences internes en matière de fundraising, de communication, de gestion de projet.

*Dans la formalisation du projet (voir section « Projet »), c'est ce qu'on entendra en faisant référence au principe de **subsidiarité**.*

*Afin de faire rentrer les porteurs de projet dans une démarche structurante de fundraising, les soutiens financiers pourront prendre la forme de « **challenge gifts** », c'est-à-dire de dons conditionnels. Concrètement, le soutien d'un projet retenu pourra n'être effectif que si le porteur de projet parvient à financer la partie restante du budget par d'autres bailleurs ou par la générosité du public. Il pourra dans cette démarche être accompagné par la fondation.*

*Le soutien financier des projets retenus pourra par ailleurs s'effectuer en partie par une **participation à la formation des porteurs de projet** auprès d'organismes reconnus tels que l'ADEMA ou l'AFF.*

Enfin, à plus long terme, on peut envisager, vraisemblablement en partenariat avec des organismes spécialisés, la possibilité d'une labellisation. Cet aspect là reste toutefois encore à étudier ...

Quelle structure juridique ?

Parler de « fondation territoriale » ne signifie pas nécessairement opter pour le statut, prestigieux mais extrêmement contraignant de la fondation reconnue d'utilité publique.

Non, c'est d'abord le projet qui doit guider le choix de la structure juridique la plus adaptée.

Les quatre structures envisageables dans notre cas sont les suivantes :

- **le fonds de dotation** ;
- **la fondation d'entreprises** (voir Mécène & Loire) ;
- **la fondation sous égide** (voir Passions Alsace) ;
- **la fondation reconnue d'utilité publique** (voir la Fondation de Lille).

Voici quelques points clés propres à notre projet qui vont permettre de nous orienter vers l'un de ces statuts :

- **le nom**

De façon quasi-systématique, en tout cas à l'échelle internationale, les fondations territoriales portent le nom de la ville ou de la région concernée auquel est accolé le mot « fondation » : Cleveland Foundation, Fondation du Grand Montréal, Fondation de Lille ...

Par ailleurs, on peut difficilement imaginer la coexistence de plusieurs fondations territoriales dans la même région. Aussi, être le premier à exister et porter le nom de « Fondation de Grenoble » serait un élément non négligeable – de par sa capacité d'adhésion et une certaine légitimité qu'il assoit – contribuant au succès du projet.

Enfin, et même si cela est un peu moins vrai depuis quelques années, le terme de « fondation » est porteur d'un certain prestige. Prestige qui, il faut bien en avoir conscience, pourra flatter l'égo des chefs d'entreprise et particuliers donateurs ou grands donateurs de la fondation.

Au final donc, le nom « fondation » doit pouvoir être porté par ce projet. Or, les fonds de dotation n'en donnent pas la possibilité.

- **les donateurs**

Nous venons de le voir, les entreprises seront à l'initiative de ce projet. Cependant, les particuliers pourront très vite jouer un rôle clé, tout d'abord comme fondateurs, puis dans un deuxième temps comme donateurs (appel à la générosité du public).

Or, le statut de fondation d'entreprises ne permet pas de collecter des dons des particuliers autres que les salariés des entreprises fondatrices. Cette structure juridique est donc à écarter.

- **l'ambition à moyen-long terme : indépendance et développement de fondations privées**

L'ambition portée par ce projet a été développée plus haut, tout comme son indépendance. Par ailleurs, ce projet de fondation territoriale se présente résolument comme un outil au service des donateurs. Parmi les services proposés à terme, celui de pouvoir gérer pour le compte des entreprises et des particuliers de la région, des fondations privées. Ceci est capital d'un point de vue « marketing » car la fondation territoriale en tant que telle ne leur offre qu'une faible visibilité. Or cette capacité n'est pas offerte aux fondations sous égide, cette structure juridique ne peut donc être considérée que comme une étape transitoire vers une fondation reconnue d'utilité publique.

Un tableau de synthèse plus formel reprend les 4 types de structures envisagées et les éléments de décision en section « Stratégie ».

Ayons conscience néanmoins des lourdeurs du statut de fondation reconnue d'utilité publique :

- **la procédure** auprès du Conseil d'Etat, longue et dans une relation pas forcément très constructive aux dires des quelques personnes que j'ai pu interroger ;
- **le capital**, qui passe de 1 à **2 millions d'euros** pour être reconnue d'utilité publique. Le Conseil d'Etat exigerait par ailleurs un capital bien plus important, de l'ordre de 5 à 6 millions d'euros, pour accorder la capacité de fondation abritante. Ces sommes,

extrêmement importantes, seront difficiles à réunir et se trouveront au cœur de la problématique de cette étude « Quelle stratégie de création ... ? »
Par ailleurs, ce capital intangible, bien que source régulière de revenu contribuant à la pérennité de la fondation, est autant d'argent non utilisé directement pour soutenir des projets ...

Notons enfin que le nom « Fondation de Grenoble » a été déposé à l'INPI.

Concrètement, comment procéder ?

C'est vraiment la question que se pose au quotidien le porteur d'un tel projet !

Des éléments de réponse, notamment des propositions de séquençement ainsi que différentes options stratégiques, sont développés de façon plus formelle dans la section « Stratégie » de cette étude.

Divers rencontres avec des personnes travaillant directement ou indirectement dans le secteur des fondations m'ont permis d'enrichir ma réflexion concernant la façon de procéder pour faire avancer ce projet de création. Sur certains points clés cependant, j'ai pu recueillir des avis assez contradictoires :

Impliquer les politiques ?

D'un côté, il faudrait commencer à rencontrer l'ensemble des politiques du territoire avant même d'entamer toute autre démarche. Il s'agit là en effet d'une « politesse » au service du projet : l'action d'une fondation territoriale contribuant d'une certaine façon à la mission d'intérêt général des politiques, ils accueilleront le projet avec bienveillance et pourront même activer leur réseau et ainsi permettre d'accélérer sa mise en œuvre. Les bienfaits d'un tel tour des politiques seraient en fait limités ... C'est surtout l'effet néfaste de ne pas les mettre au courant qu'il faudrait éviter : apprenant qu'une fondation territoriale est en train de se créer sur leur territoire sans qu'ils en aient été avertis, ils feraient le nécessaire pour que le projet n'aboutisse pas.

D'un autre côté, il faudrait au contraire ne surtout pas en parler aux politiques : ce projet indépendant sur lequel ni eux ni leurs directeurs de service n'auraient de prise n'aurait pas lieu d'être. Ces derniers y verraient d'ailleurs une perte d'influence et de pouvoir inacceptable.

Alors que faire ?

Projet

On se propose dans cette section d'expliciter le projet de fondation territoriale de façon plus formelle. Il s'agit ici de développer plusieurs aspects du projet plutôt que de justifier les choix effectués.

Vision

Soutenir des projets d'intérêt général dans la région grenobloise.

Tout champ d'action est susceptible d'être retenu. A moyen ou long terme, on peut cependant envisager la mise en place d'un comité d'experts qui effectuera sa propre analyse des besoins afin de permettre à la fondation de lancer des appels à projets dans des domaines déterminés.

Le principe est de se limiter à des projets ayant un impact dans la région grenobloise, c'est-à-dire sur le territoire défini comme suit :



A titre exceptionnel, des actions de solidarité hors de ce territoire pourront également être soutenues.

Mission

Accueillir

- Proposer une **structure d'accueil des projets**

Entreprises et particuliers ne sont a priori pas qualifiés pour accueillir, évaluer et suivre des projets d'intérêt général. La fondation territoriale est au contraire compétente et organisée de telle sorte à pouvoir apporter ce service.

Financer

- Participer au **financement** des projets retenus
 - à partir des **intérêts** générés par le capital de la fondation

- à partir des **dons** annuels collectés
- à partir des **fonds privés** gérés par la fondation
- Apporter une **expertise** dans la **recherche de financement** aux porteurs des projets retenus

Accompagner

- Accompagner les porteurs de projet pour mener à bien les initiatives retenues
 - grâce au **mécénat de compétence**

Les entreprises donatrices peuvent détacher des salariés auprès des porteurs de projets.

- grâce à des **ressources internes** à la fondation

Notamment pour la gestion et le montage de projet, la mise en place de partenariats, la levée de fonds, la communication et la mise en place d'indicateurs.

- Accompagner les salariés engagés dans les projets soutenus

Les salariés détachés auprès des porteurs de projets sont suivis par le personnel de la fondation.

- Proposer des **indicateurs** utiles aux différents acteurs du territoire pour orienter leurs actions

Promouvoir

- Promouvoir la **philanthropie** sur le territoire de Grenoble

Promouvoir l'entreprise et ses salariés ainsi que tout particulier comme des acteurs de l'intérêt général sur le territoire.

- **Labelliser** les projets répondant aux critères de qualité définis par la fondation
- Promouvoir les projets soutenus ou labellisés
- Contribuer à la **promotion de Grenoble** et de son territoire
- Etre un **interlocuteur crédible** auprès des médias nationaux et de l'Etat

Notamment avoir une communication réactive qui s'appuie sur les projets soutenus afin d'aller au devant d'emballements médiatiques néfastes pour l'image de Grenoble et de son territoire.

Animer

- Animer le **réseau** des donateurs de la fondation
- Faire se **rencontrer** entreprises, salariés, particuliers et milieux associatif et culturel
- Organiser des **événements** sur les thèmes liés à l'intérêt général

Valeurs

- **Indépendance** : notamment d'un point de vue politique et religieux
- **Subsidiarité** : action complémentaire au travail mené par les porteurs de projets
- **Professionalisme et professionnalisation** :
 - Approche de type « projet » : objectifs, moyens et stratégie. Formalisation selon les standards du monde de l'entreprise.
 - Participation au financement de formations pour les porteurs de projets
- **Cofinancement**
 - ≥ 20% du budget du projet : soutien financier déterminant
 - ≤ 50% du budget du projet : « challenge gift »

- **Innovation**
- **Changement d'échelle** : décupler l'impact de projets existants

Argumentaire

Un argumentaire plus complet devrait reprendre pour commencer la situation à Grenoble et l'intérêt d'y créer une fondation territoriale. Nous nous focalisons dans cette section sur des éléments justifiant qu'une fondation territoriale constitue un véritable outil au service de l'entreprise.

Notons que la fondation se présente d'abord comme proposant des services et non comme demandant de l'aide.

Au service de l'entreprise

Pour une entreprise, le partenariat avec une fondation territoriale lui permet de développer son ancrage territorial, d'améliorer son image (« réputation ») et de disposer de nouveaux outils de management. Voyons dans quelle mesure.

Ancrage territorial

L'ancrage territorial des entreprises devient un enjeu dont les chefs d'entreprise ont de plus en plus conscience. Par le soutien de projets proches de ses sites, et éventuellement par le mécénat de compétence, l'entreprise peut développer de **nouveaux liens de proximité** avec les autres acteurs locaux : habitants, pouvoirs publics, société civile, tissu économique, presse locale.

Réputation / Image

L'implication dans des projets d'intérêt général peut offrir à l'entreprise un **angle de communication alternatif** au service de son image auprès de l'ensemble de ses parties prenantes : salariés, clients, actionnaires, fournisseurs, syndicats, pouvoirs publics, société civile.

Elle lui permet également d'améliorer sa « **marque employeur** », c'est-à-dire sa capacité à attirer les meilleurs talents sur le marché du travail et notamment à la sortie des grandes écoles (voir l'exemple de Danone).

A une époque où particuliers comme institutionnels ne se contentent plus du bon rendement de leur placement mais s'intéressent également au comportement éthique des entreprises dont ils sont les actionnaires, une politique active de mécénat peut certainement contribuer à soutenir la **performance sociétale** de l'entreprise.

Enfin, elle peut constituer un élément de **différenciation** vis-à-vis de la concurrence.

Management

Le mécénat de compétence offre à l'entreprise un nouvel outil de management dans la mesure où il permet de développer parmi ses salariés le sentiment d'appartenance. En effet, nombreux se sentent peu attachés à leur entreprise, notamment dans les grands groupes ; ils ne se reconnaissent pas dans les « valeurs partagées » qui y sont proclamées depuis quelques années. Or, l'engagement de l'entreprise et l'implication de ses salariés dans des projets d'intérêt général peuvent justement permettre d'**incarner ces valeurs** et de renforcer l'adhésion autour d'une ambition partagée. Ils créent également une **dynamique collective « désintéressée » et positive**, et permettent de **valoriser et de développer le potentiel de chacun**.

Le mécénat de compétence permet également d'**enrichir la politique de gestion des ressources humaines : gestion des compétences**, intégration à un programme de **reconnaissance, team building**.

Enfin, il contribue à améliorer le **climat social** dans l'entreprise.

Exemples

Un argumentaire qui se contenterait d'être seulement théorique aurait un impact limité. Voici deux exemples rendant le projet plus concret et permettant à un chef d'entreprise de se projeter plus facilement.

- **Un modèle original de partenariat entreprise - fondation - association**

Imaginons le partenariat suivant :

La fondation accompagne une entreprise dans sa politique de mécénat. Un champ d'action en lien avec ses activités est identifié. La fondation crée une bourse au nom de l'entreprise et se charge de l'appel à projets correspondant, de la sélection des meilleurs projets et de l'accompagnement des porteurs de projet dans leur formalisation. Une fois par an, l'entreprise réunit l'ensemble de ses salariés pendant une heure ou deux. Trois projets leur sont présentés, ce sont eux qui votent pour choisir celui que l'entreprise soutiendra. Le montant du don est défini d'une façon forte symboliquement : il correspond à la valeur de la production pendant la durée de cette rencontre. A la fin, les salariés ont la possibilité de participer financièrement au soutien des trois projets présentés. Durant l'année, des salariés participent au projet dans le cadre du mécénat de compétence. Lors de la rencontre de l'année qui suit, ils font un retour personnel sur le projet devant leurs collègues, ils présentent le travail accompli, les résultats, partagent leurs joies et leurs déceptions.

- **Changement d'échelle pour l'opération « Jeunes en montagne »**

Depuis quelques années, la ville de Grenoble en partenariat avec le Club Alpin Français et quelques entreprises mécènes, permet à des adolescents de plusieurs MJC, collèges et lycées de découvrir la montagne. Ainsi, aujourd'hui près de 250 jeunes participent à ce programme chaque année.

Une fondation territoriale doit pouvoir permettre un véritable changement d'échelle à une telle initiative et ainsi porter à 5 000 le nombre de bénéficiaires !

Stratégie

Sont présentés dans cette section une analyse stratégique, un séquençement possible des premières étapes ainsi que plusieurs options stratégiques envisagées.

Analyse stratégique

SWOT

Un "SWOT" (de l'anglais "Strengths Weaknesses Opportunities Threats") est un outil synthétique d'analyse couramment utilisé pour rassembler les éléments à prendre en compte pour construire une stratégie.

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none">• Un projet qui répond à un réel besoin et qui correspond à une tendance observée ailleurs en Europe• Réseau personnel du porteur de projet• Prime au premier projet de fondation territoriale• Indépendance	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none">• Indépendance• Faible visibilité donnée aux entreprises donatrices ⁽¹⁾• Absence de revenus pour le porteur de projet pendant toute la phase de création
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none">• Un comité de pilotage très actif• Succès médiatisé d'autres fondations territoriales	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none">• Projets concurrents• Un comité de pilotage peu actif, des membres qui ne tiennent pas leurs engagements• Durée de la phase de création

(1) Une fondation d'entreprise porte le nom de l'entreprise. Dans le cas d'une fondation territoriale ce n'est pas le cas.

Analyse concurrentielle

Concurrence directe

- Fondation de France
- Associations faisant appel à la générosité du public ou développant une politique de mécénat

Concurrence indirecte // Initiatives existantes

- Fondations d'entreprises
 - Fondation **Artelia**
 - Fondation **Petzl**
 - Grands groupes
 - Fondation **STMicroelectronics**
 - Fondation **Schneider-Electric**
- Fondation de coopération scientifique **Nanosciences**
- Fondation partenariale **Grenoble INP**
- Fonds de dotation de la **Houille Blanche** (anciens élèves de Grenoble INP)
- Club des mécènes du **musée de Grenoble**
- **MC2** Club d'entreprises

Considérations juridiques et fiscales

La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation **irrévocable** de **biens**, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'**intérêt général** et à **but non lucratif**.

Le tableau suivant reprend de façon synthétique les éléments discutés précédemment :

	Fondation RUP	Fondation sous égide	Fondation d'entreprise	Fonds de dotation
Dotation initiale	2 000 000 € Intangible ou consommable	Selon abritante Financement de flux possible	Financement de flux 150 000 sur 5 ans	Dotation facultative Intangible ou consommable
Fiscalité	IS 60% IR 66% ISF 75%		IS 60% IR 66% salariés	IS 60% IR 66%
Dénomination	« Fondation »		« Fondation » « Fondation d'entreprise »	« Fondation »
Capacité juridique et financière	+++ abritante	+++ abritante	+	+++ abritante

L'objectif à terme correspondant à l'ambition du projet est donc (*voir section « Discussion »*) la création d'une **fondation reconnue d'utilité publique abritante**. Le statut de fondation sous égide peut être envisagé comme une structure intermédiaire.

Séquencement

Il me semble capital de procéder méthodiquement en s'inspirant du phénomène des mouvements sociaux, à savoir : 1/ activer un noyau de personnes qui croient dans le mouvement; 2/ s'adresser à des personnes qui ont un intérêt à en faire partie, ou en tout cas qui ne voudraient pas passer à côté d'un succès ; 3/ intégrer le tout venant.

Nota Bene :

Il est essentiel dans ces premières phases de disposer d'un **large réseau personnel**. Chaque membre du comité de pilotage doit pouvoir être contacté par au maximum un intermédiaire, une connaissance de préférence personnelle plutôt que professionnelle. Bien que choisis en fonction de leur responsabilité dans le monde de l'entreprise, les membres du comité de pilotage interviennent à titre personnel. On préférera donc les rencontrer dans un cadre personnel.

Dans notre cas, je propose donc de procéder comme suit :

1. Comité de pilotage

- a. Associer au projet une **entreprise emblématique** de la région. Le cas idéal : la petite entreprise qui fabrique depuis des générations et des générations un produit typique et largement connu au delà des frontières du territoire ;
- b. Proposer le projet à une **personne charismatique**, PDG d'une grande entreprise locale. On peut voir en cette personne le futur président de la fondation.
- c. S'entourer de 4 ou 5 autres chefs d'entreprise qui croient dans le projet ;
- d. Compléter par un **universitaire**, sociologue ou philosophe ;

2. Projet

- a. Organiser une série de quelques **rencontres thématiques** (fonctionnement, gouvernance, financement, stratégie) avec le comité de pilotage. Ces rencontres pourront éventuellement être animées par un expert en création de fondations.
- b. Produire un **document de synthèse signé** par chacun des membres du comité de pilotage

3. Financement

- a. Auprès de **grands donateurs** ;
- b. Auprès de **banques** ;
- c. Auprès de **grandes entreprises** de la région.

4. Création

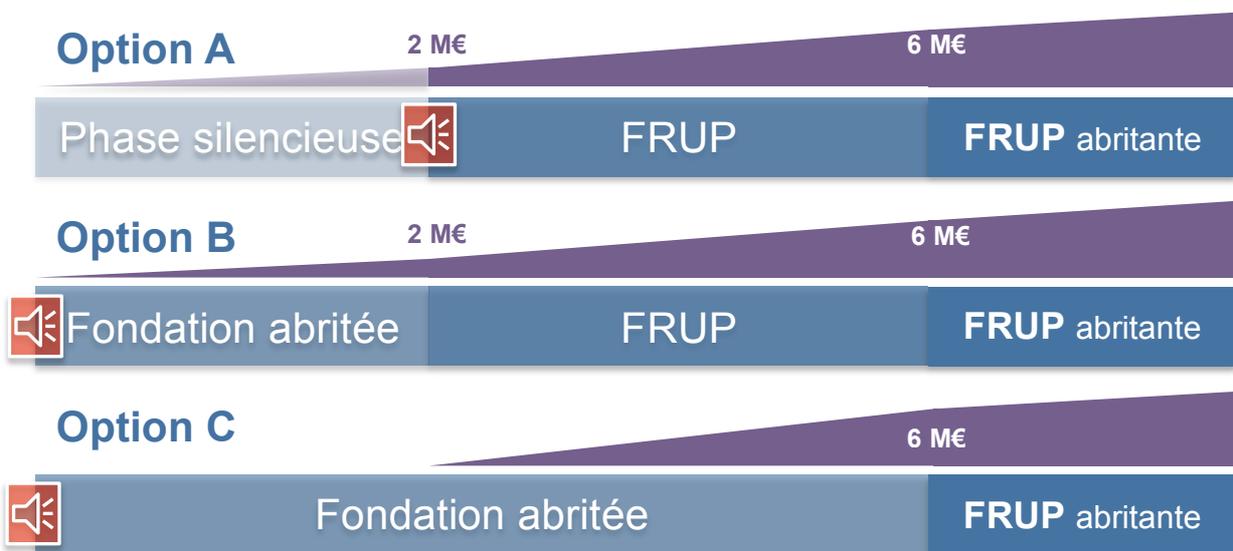
La phase de création est présentée dans le chapitre suivant.

Options stratégiques de création

3 options stratégiques se dessinent, elles dépendent de la réponse donnée aux questions suivantes :

- A quel moment rendre visible la fondation ?
- A quel moment constituer le capital ?

Ces 3 options sont illustrées sur ce graphique et explicitées dans le tableau qui suit :



	Option A	Option B	Option C
Phase 1	Phase silencieuse <ul style="list-style-type: none"> • Constitution du capital FRUP • Conseil d'Etat 	Fondation abritée <ul style="list-style-type: none"> • Projets • Constitution du capital FRUP • Conseil d'Etat 	Fondation abritée <ul style="list-style-type: none"> • Projets
Phase 2	FRUP <ul style="list-style-type: none"> • Projets • Constitution du capital FRUP abritante 	FRUP <ul style="list-style-type: none"> • Projets • Constitution du capital FRUP abritante 	Fondation abritée <ul style="list-style-type: none"> • Projets • Constitution du capital FRUP + FRUP abritante • Conseil d'Etat
Phase 3	FRUP abritante <ul style="list-style-type: none"> • Projets • Consolidation du capital 	FRUP abritante <ul style="list-style-type: none"> • Projets • Consolidation du capital 	FRUP abritante <ul style="list-style-type: none"> • Projets • Consolidation du capital
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne répartition des tâches sur les 3 phases • Phase 1 consacrée exclusivement à la création 	<ul style="list-style-type: none"> • La fondation abritante gère l'administration pendant la phase 1 • Possibilité de rémunérer le porteur de projet de création 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne répartition des tâches sur les 3 phases • La fondation abritante gère l'administration pendant les phases 1 et 2 • Possibilité de rémunérer le porteur de projet de création
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de rémunération du porteur de projet de création pendant toute la phase 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Trop de tâches pendant la phase 1 • Constitution du capital une fois que la fondation est créée : argumentation difficile auprès d'éventuels fondateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution du capital une fois que la fondation est créée : argumentation difficile auprès d'éventuels fondateurs

Option B :

L'accumulation des tâches (lancement de la fondation, accueil, évaluation, sélection et suivi des projets, recherche de fondateurs, dossier auprès du Conseil d'Etat) que suppose l'option B semble peu conciliable avec, pour le porteur de projet de création, une autre activité professionnelle même réduite.

Options B et C :

L'argumentation auprès d'éventuels fondateurs dans le but de constituer le capital semble difficile si par ailleurs la structure existe, est visible et soutient déjà des projets. Les fondateurs sont des entrepreneurs, il faut donc leur permettre de vivre une aventure avec la création d'un projet innovant comme horizon. Les options B et C sont donc écartées.

La stratégie retenue est celle présentée dans l'**option A**.

Conclusion

S'appuyant sur le partage d'une culture, d'une identité, de réalités communes, les fondations territoriales constituent un nouvel outil remarquable au service de la philanthropie locale. Caractérisées par un large champ d'action et une vision à long terme du territoire, tout laisse penser qu'elles devraient s'imposer prochainement comme des actrices incontournables de l'intérêt général.

Nous avons vu les atouts de Grenoble, son identité locale forte, son dynamisme économique, mais aussi les enjeux auquel son territoire est confronté, douloureusement mis en évidence par le fameux « Discours de Grenoble ». Nous avons proposé un modèle de fondation territoriale ambitieux certes, mais adapté à son contexte, justifiant les choix opérés et les alternatives possibles.

En accord avec le cadre défini par le Conseil d'Etat pour les fondations reconnues d'utilité publique, ce travail demande désormais à être complété par la formalisation d'un modèle économique équilibré, un business plan, une proposition de gouvernance et le développement d'une approche marketing (fonds nominatifs, fondations abritées) au service des donateurs. Alors, la phase d'étude achevée, il sera temps de constituer un comité de pilotage, de confronter le projet aux réalités du terrain ... et probablement de le revisiter largement !

Bibliographie

Documents

- « Fondations territoriales » : retour d'expériences étrangères – Synthèse du voyage d'étude au Canada organisé par le Centre Français des Fondations (CFF) en novembre 2008
- Compte rendu du séminaire sur les fondations territoriales organisé par le Centre Français des Fondations (CFF) en septembre 2008
- WINGS Community Foundation Global Status Report 2010

Internet

- <http://www.centre-francais-fondations.org>
- <http://www.clevelandfoundation.org>
- <http://www.fondationdelille.org>
- <http://www.mecene-et-loire.fr>
- <http://www.vitalsignscanada.ca>
- http://www.interieur.gouv.fr/sections/a_votre_service/vos_demarches/fondation-utilite-publique

Annexes

Etude auprès de chefs d'entreprise de la région grenobloise (complément)

Questionnaire

Actions déjà menées, sensibilité pour les causes d'intérêt général.

Votre entreprise a-t-elle déjà été sollicitée par des porteurs de projet d'intérêt général (dans le domaine de la solidarité : projet humanitaire, Resto du coeur, accueil SDF; Domaine culturel : festival, exposition, valorisation du patrimoine local...)

- Un soutien financier Un don en nature
 Du mécénat de compétence

Y avez vous donné suite ?

- Oui Non

Si non, pour quelles raisons ?

- La situation financière de l'entreprise ne le permettait pas Ce n'est pas le rôle d'une entreprise
 Le projet n'était pas intéressant Le projet ne rentrait pas dans la politique de mécénat de l'entreprise
 Impossibilité de contrôler le bon usage de l'argent/problème de confiance Pas le temps
 Autre.

Etes-vous personnellement engagé comme bénévole ou comme donateur auprès d'une association locale ?

- Oui Non

En tant qu'acteur économique et groupe de personnes, et au delà du cadre légal, une entreprise a une responsabilité sociétale vis-à-vis du territoire sur lequel elle est implantée et vis-à-vis de ses habitants.

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Soutien à des projets d'intérêt général

Quels types de projets d'intérêt général votre entreprise est-elle susceptible de soutenir ?

- Projets humanitaires (faim, SIDA, eau...) Projets d'envergure nationale (Téléthon, Restau du coeur...)
 Projets territoriaux proches des lieux d'implantation de l'entreprise.

Si votre entreprise était amenée à soutenir un projet d'intérêt général local, quels champs d'action seraient privilégiés ?

- Solidarité Education
 Citoyenneté Santé
 Environnement Culture
 Valorisation du patrimoine local, image de la ville Sport
 Autres.

Si autres, veuillez préciser :

Quelles formes de participation votre entreprise est-elle susceptible d'apporter en soutien à un projet d'intérêt général ?

- Financement Don en nature
 Mécénat de compétence.

Etes vous au courant des dispositions fiscales relatives aux fondations, au mécénat de compétence ?

- Oui Non

Avez vous déjà entendu parler de "fondation territoriale" (ou "fondation de ville" ou "community foundation") ?

- Oui Non

Projet de création d'une fondation.

Qu'est-ce qui pourrait motiver votre entreprise pour devenir membre de cette fondation ?

Ici vous devrez répondre grâce aux questions 13,14, 15, 16,17, 18,19,20 (précisez le au répondant).

Engagement personnel du chef d'entreprise

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Valeurs portées par l'entreprise

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Communication externe (image de l'entreprise à l'extérieur)

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Communication interne (image de l'entreprise auprès des salariés)

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Valorisation des compétences, motivation des salariés

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Rediriger les sollicitations vers une structure externe compétente dans l'accueil, l'évaluation et le suivi des projets

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Fiscalité avantageuse

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Réseau, appartenir à un club d'entreprises engagées

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord
 Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Motivations autres

Seriez-vous personnellement intéressé pour participer à un comité de pilotage regroupant chefs d'entreprises et responsables associatifs locaux afin de réfléchir au projet de création de cette fondation ?

- Oui Non

Une fois la fondation de Grenoble créée, votre entreprise pourrait-elle être intéressée pour en devenir membre ?

- Oui Non

Si non pourquoi ?

Profil des répondants

Combien de salariés compte votre entreprise en Isère ?

- Entre 10 et 50 Entre 51 et 100
 Entre 101 et 200 Entre 201 et 500
 Plus de 500.

Combien de salariés compte votre entreprise dans le monde ?

- Entre 10 et 50 Entre 51 et 100
 Entre 101 et 200 Entre 201 et 500
 Plus de 500.

Quelle est votre niveau de responsabilité au sein de l'entreprise ?

Le répondant accepte-t-il de communiquer ses coordonnées au responsable de la fondation qui s'engage à ne les utiliser que lors du lancement de la fondation ?

- Oui Non

Nom entreprise

Identité visuelle

La fondation doit se doter d'une identité visuelle : logo, charte graphique, site internet. Voici quelques éléments permettant à un graphiste de mieux cerner l'identité à développer.

Mots clés

- intérêt général, service
- solidarité, culture, patrimoine
- mécénat
- lien, relation
- soutien, accompagnement
- dynamique territoriale
- innovation
- indépendance
- professionnalisme

Impression visuelle

- Prestige, classe, épuré
- Club, select
- Label

Déclinaisons à envisager

- Association de préfiguration
- Club des grands donateurs
- Les amis de
- Projet soutenu par

Environnement visuel

 <p style="text-align: center;">Institutionnels</p>	 <p style="text-align: center;">Privé</p>
 <p style="text-align: center;">Banques</p>	 <p style="text-align: center;">Fondations / Associations</p>

