

# XVIèmes Rencontres du RIUESS 25-27 Mai 2016 – Montpellier

## Atelier 3.3. Monnaies, Finances Solidaires et Communs

### Finances Solidaires et Gestion des Biens Communs Une expérimentation dans le Grand Ouest : le Fonds de Dotation Angers Mécénat

Pascal Glémain, CIAPHS EA 2241, Université Bretagne Loire-Rennes 2<sup>1</sup>,  
Valérie Billaudeau, ESO UMR6590 CNRS, Université Bretagne Loire-Angers<sup>2</sup>,  
Lansana Bangoura, ISTEES<sup>3</sup>.

Nous devons à E.Oström, Prix « Nobel d'économie » 2009 délivré par la Banque de Suède, la théorisation de la gouvernance des biens communs à partir de la gestion des ressources naturelles. L'approche néo-institutionnaliste de l'auto-organisation et de la gouvernance dans les situations de ressources communes qu'elle défend, semble pouvoir être élargie à l'univers de la Finance dans la mesure où, dans un contexte de barbarie financière<sup>4</sup> pour les uns ou d'économie casino<sup>5</sup> pour les autres, il nous faut « *identifier la manière dont un groupe d'appropriateurs se trouvant dans une situation d'interdépendance peut s'organiser et se gouverner lui-même afin d'obtenir des bénéfices conjoints permanents alors que chacun est confronté à la tentation de resquiller, de « tirer au flanc » ou d'agir de manière opportuniste* » (Oström 2010, p.43), afin de pallier les insuffisances de la finance de marché à financer les activités structurant l'économie réelle portée par les petites entreprises et les entreprises sociales (associations, coopératives) au niveau local.

Par « appropriateurs », nous comprenons, au sens d'Oström, des « communautés de citoyens » qui prélèvent des unités de ressources d'un système de ressources. Mais, pour qu'il y ait « appropriateurs », il faut qu'il y existe conjointement des « fournisseurs » qui offrent

---

<sup>1</sup> Maître de Conférences-HDR en Gestion et en ESS, Université de Rennes 2. UFR Sciences Sociales (AES). Place du Recteur Henri Le Moal. CS24307. 35043 Rennes cedex. [pascal.glemain@univ-rennes2.fr](mailto:pascal.glemain@univ-rennes2.fr)

<sup>2</sup> Maître de Conférences en Sciences de la Communication, Université d'Angers. ISTIA, 62 Avenue de Notre Dame du Lac. 49000 Angers. [valerie.billaudeau@univ-angers.fr](mailto:valerie.billaudeau@univ-angers.fr)

<sup>3</sup> Post-doc du projet ISTEES octobre 2014-juillet 2015.

<sup>4</sup> Nous faisons références ici aux 4400 milliards de dollars américains (USD) qui chaque jour transitent par les marchés financiers à l'échelle de la planète, dont seulement 10% financent l'économie réelle.

<sup>5</sup> Il s'agit ici de la thèse de la financiarisation « spéculative » de nos économies et de nos sociétés.

une « ressource commune » à s'approprier, c'est-à-dire : « *un système de ressources suffisamment important pour qu'il soit coûteux (mais pas impossible) d'exclure ses bénéficiaires potentiels de l'accès aux bénéfices liés à son utilisation* » (Oström 2010, p44). Appliqués au monde de la Finance, si la finance de marché se nourrit des flux d'unités de ressources, nous posons l'hypothèse selon laquelle la finance citoyenne (solidaire ou participative)<sup>6</sup> relève, elle, plutôt d'un système de fourniture d'un « bien commun », c'est-à-dire d'un bien collectivement utile et désirable : la capacité de financement solidairement appropriable par les organisations qui agissent au service d'un projet de territoire (petites entreprises et associations).

Depuis les années 1980, en France<sup>7</sup>, s'est développé un univers des finances solidaires à partir d'un jugement citoyen d'utilité sociale et de dotation commune pour financer un modèle de développement local, économiquement viable et socialement soutenable. Au sein de ce système financier singulier, « l'argent n'est pas le maître mais seulement l'instrument » pour reprendre la devise du Mouvement des CIGALES. Il devient à ce titre un « bien commun » dans la capacité de financement local qu'il représente. Or, avec Cordonnier (2012, p.4)<sup>8</sup>, nous savons que : « *les biens communs font l'objet d'une délibération collective entre acteurs visant à dégager les finalités du développement économique* » et de la cohésion sociale, rejouterions-nous. La finance solidaire se situe bien dans cette finalité du développement économique mais, avec une dimension territoriale véritablement marquée (Taupin et Glémain, 2007 ; Glémain et Bioteau, 2015). En effet, les réseaux de finances solidaires, tels que : France Active, s'affichent et sont perçus par les administrations publiques locales comme de véritables réponses aux enjeux territoriaux du développement de l'économie de proximité (sociale et géographique) et de l'ESS. Avec la Loi de Modernisation de l'Economie (Loi n°2008-776 du 04 août 2008), cet univers des finances solidaires s'est enrichi d'un nouvel acteur : les Fonds de Dotation (FdD), en même temps que se développaient les univers de la finance éthique (ISR) et de la finance participative (*crowdfunding*).

---

<sup>6</sup> La finance solidaire est celle des CIGALES, des réseaux France Active ou Initiative France, des acteurs identitaires régionaux comme Herrikoa (Pays Basque) ou bien Femù Qui (Corse), ou d'obédience religieuse tels que : CCFD-SIDI ou Oikocrédit. La finance participative est celle de la foule (*Crowdfunding*) et de l'Equity crowdfunding (ECF) (Crapsky *et al.*, 2015 et 2016)

<sup>7</sup> La première C.I.G.A.L.E. (club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne) date de 1983 (Cigale Château d'Eau à Paris), fruit de l'Association Locale pour le Développement d'une Economie Alternative (ALDEA) en 1981 (Russo, 2007).

<sup>8</sup> « Eclairages sur la notion de biens communs », 8p. [http://www.socioeco.org/bdf/fr/corpus\\_document/fiche-document-735.html](http://www.socioeco.org/bdf/fr/corpus_document/fiche-document-735.html)

Ce nouvel acteur (FdD) constitue-t-il une révolution dans l'univers de la finance citoyenne en général, et de la finance solidaire en particulier ? Constitue-t-il un nouveau fournisseur territorialisé de biens communs de financement aux services d'appropriateurs porteurs de création ou de consolidation d'emplois non dé localisables ? Est-il lui-même un bien commun en faveur d'une coopération de parties prenantes citoyennes au service du développement territorial ? En d'autres termes : En quoi les fonds de dotations (FdD) constituent-ils une révolution dans l'univers de la finance citoyenne pour financer le développement local et ce, malgré leur moindre médiatisation relativement à la finance participative ou par la foule (*crowdfunding*) ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à cette question centrale de recherche, nous procédons en trois temps. Tout d'abord, nous proposons un état de l'art de la littérature relative aux financements alternatifs qui nourrissent la quête d'une finance plus responsable au service de l'économie territorialisée et de la cohésion sociale locale. Ensuite, nous présenterons l'analyse que nous avons conduite à partir du Fonds de Dotation angevin : Angers Mécénat, comme système de ressources financières au service d'un bien commun : le territoire local. Enfin, nous proposerons une discussion sur la gouvernance de ce système de ressources communes solidaires en France dans la cadre du financement des entreprises d'ESS.

La méthodologie que nous adoptons dans le cadre de cette recherche se situe au carrefour à la fois de la recherche-action critique et de la recherche intervention par la posture que nous avons de chercheur-acteur, et de l'étude de cas en sciences humaines et sociales appliquées à l'économie sociale et solidaire (ESS) en vue d'une montée en généralisation à partir d'un terrain de recherche encore exploratoire.

## 1- A la recherche d'une finance citoyenne responsable au service du développement territorial local.

Depuis les années 1980, nous assistons à l'émergence de nouveaux univers financiers alternatifs rassemblés en « finance solidaire » (Vallat et Guérin, 1999). L'idée consiste dès cette époque à développer de nouveaux moyens de financement en mobilisant l'épargne solidaire au service de la solidarité internationale et de l'emploi, pour un autre développement local plus soutenable. La plupart des acteurs de la finance solidaire de l'époque se développent alors sous statut d'association loi 1901 ou bien de société coopérative financière avec, pour finalité, d'avoir accès aux banques coopératives en particulier (Taupin et Glémain 2007, pp.651-652), pour lever du financement conjoint au profit des petites entreprises locales et des associations gestionnaires et/ou employeurs créatrices de dynamiques socio-économiques locales. Pour autant, si la volonté de rendre l'argent intelligent et solidaire (Vigier, 2003) est au cœur de leur philosophie et a permis leur expansion, il n'en demeure pas moins que les besoins en financement locaux ont continué à croître dans un contexte de restriction des investissements et des financements en fonds publics du côté des collectivités locales (Antoniolli *et al.*, 2002). Il en résulte que les entreprises locales de proximité sociale et géographique (TPE et associations) se trouvent de plus en plus en besoins de financement non satisfaits. La situation est telle que près de 9% du total des associations ont disparu depuis 2005, faute de financement et d'une taille suffisante pour se soumettre et répondre aux appels d'offre de ces mêmes administrations publiques locales. Le dernier rapport du Haut Conseil à la Vie Associative (ex-CPCA) de 2014 souligne d'ailleurs cette tendance lourde de la mutation du financement des entreprises sous statut associatif sur la période 2005-2011(tab.1) :

*Tableau 1- Part des financements publics et privés dans les associations en France, en %.*

2005	2011
<b>Financements Publics</b>	
51 <i>Dont subventions publiques : 34</i> <i>Dont commandes publiques : 17</i>	49 <i>Dont subventions publiques : 24</i> <i>Dont commandes publiques : 25</i>
<b>Financements Privés</b>	
49	51

Source : d'après HCVA (2014).

La révolution managériale en cours se traduit par une mutation profonde du financement des associations, qui ne dépend plus désormais de la qualité du projet associatif global, mais bien de la capacité de celles-ci à répondre à des objectifs stipulés dans les appels

d'offre sous commandes publiques. Cette orientation favorise la montée d'un régime concurrentiel qui permet à des entreprises lucratives de se positionner sur les créneaux à marge (*silver economy*), délaissant les activités économiques à compensation bénévole aux entreprises associatives (portage de repas à domicile). La situation est réellement préoccupante, car : « à continuer à considérer que toutes les associations se valent et peuvent faire l'objet d'initiatives privées lucratives, l'on perturbe les équilibres naturels de péréquation sociale et l'on risque de rejeter à la charge de la collectivité ou pire à son propre sort (faute de moyens financiers pour les collectivités) une part de plus en plus croissante de la population » (HCVA 2014, p.5). La « *welfare society* » ne serait donc plus ni utopie ni une gabegie, mais bien la recherche d'une nouvelle forme de gouvernement de solidarité sociale !

Dans ce contexte, même si les acteurs de la finance solidaire se sont investis dans le financement de la dynamique économique locale, il semble qu'il faille aujourd'hui consolider la croissance interne<sup>9</sup> des TPE et des associations sur les territoires car, ce sont elles qui sont en charge de l'emploi et de la cohésion sociale territorialisés. A titre d'exemple, la délégation ligérienne de France Active : le FONDES, en 2015, a aidé non seulement à la création ou la consolidation de 3933 emplois mais également au financement de 1196 entreprises, pour un montant de 9,6 millions d'euros engagés (FONDES, 2015)<sup>10</sup>. Nécessaires mais pas suffisants, les finances solidaires s'ouvrent à d'autres solutions telles que : les prêts participatifs ou les fonds d'innovation sociale (tab.2).

---

<sup>9</sup> Investissements en renouvellement, investissement en fonds propres, investissement en expansion.

<sup>10</sup> Dans son Rapport d'Activité 2015, on apprend ainsi que le profil type de la TPE est une EURL intervenant dans les services avec un effectif moyen de 1,3 ETP pour un besoin de financement initial de 40000 euros. L'association elle intervient plutôt dans le cadre des services aux personnes avec un effectif moyen de 19 ETP pour un prêt hors garantie de l'ordre de 31264 euros.

Tableau 2- *Eléments caractéristiques des Prêts participatifs et des Fonds d'Innovation Sociale en France.*

Prêt Participatif	Fonds d'innovation sociale
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir aux Petites et Moyennes Entreprises des prêts partenariaux sur le moyen et le long terme,</li> <li>- S'appuyer sur la Bpi pour octroyer du prêt participatif social et solidaire de 10 à 50Keuros, remboursable à horizon de 7 ans,</li> <li>- Renforcer ses fonds propres, financer ses investissements en croissance, et prévenir les problèmes récurrents de trésorerie,</li> <li>- Contrat de prêt qui génère une créance subordonnée (les créanciers sont les premiers remboursés, avant les prêteurs),</li> <li>- <b>Acteurs</b> : France Active, IDES, Initiative France.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un fonds pour financer l'innovation sociale,</li> <li>- Innovation sociale = nouvelle solution apportée à un problème social (idée, produit, service),</li> <li>- Avances remboursables sur projets qui ne sont portables ni par l'Etat, ni par le marché,</li> <li>- Montant d'au plus 200 000 euros,</li> <li>- <b>Acteur</b> : Conseil Régional.</li> </ul>

Avec Cordonnier (2012, p.6), nous savons : « *qu'il n'existe généralement pas de fabriques à biens communs, auxquelles nous pourrions déléguer leur production* ». Cela signifie que les biens communs sont « *plutôt le résultat d'un bon agencement des parties prenantes du développement économique* ». Deux remarques sont à faire ici. D'une part, les acteurs des finances solidaires ont souvent été considérés comme des fabriques à biens communs : un financement local dédié à l'économie réelle locale et à la cohésion sociale locale. Cependant, la finance solidaire c'est du financement ET de l'accompagnement dans une même prestation de service financier solidaire au profit d'entreprises (TPE, PME et Associations) locales. Dimension souvent oubliée, l'accompagnement est présent tout autant dans les dispositifs de Business Angels (BA) que d'Equity Crowdfunding (ECF) (Deffains-Crapsky *et al.*, 2016), et donc de finances solidaires. Or, l'accompagnement est polysémique. Il ne constitue pas une fonction en soi parce qu'il est d'abord une démarche qui « *place (un sujet) sur une voie où tout ce qui est attendu lui appartient mais, lui est fortement suggéré par l'environnement sociopolitique* » (Paul 2015, p.22). L'accompagnement ne se définit ainsi pas aussi facilement qu'on le laisse entendre.

Paul (2015, p.21) nous rappelle que la notion d'accompagnement « *joue plusieurs langages. L'un est éthique : l'accompagnement y est promu par le langage de l'empathie et de l'écoute. L'autre est politique : comme pari social, il devient une modalité de régulation de*

*ce que la société ambitionne, c'est-à-dire que les individus soient autonomes, responsables, capables de se prendre en main. Le troisième serait technique : dans une société réduite à une collection d'individus, l'accompagnement permettrait un traitement individualisé des problèmes, une personnalisation des démarches, mais en fonction des exigences collectives. Et le quatrième serait pratique : par l'injonction faite aux professionnels de répondre à ces attendus sociopolitiques ».* Les finances solidaires, telles que nous les observons depuis une quinzaine d'années maintenant, articulent ces langages pour en faire des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise individuelle donc, de son propre emploi dans le cadre de TPE faute d'opportunité en terme de salariat, ou bien des dispositifs d'accompagnement à la consolidation de la trésorerie domestique quand c'est le microcrédit personnel garanti qui est concerné (FIMOSOL 2010 et 2012 ; Gloukoviezoff 2011). Dans les deux dispositifs, c'est la consolidation de l'estime de soi qui est au cœur du modèle. L'ambition d'être des financeurs solidaires pour l'emploi est au cœur du langage politique non seulement des réseaux comme France Active, mais également de Mouvements comme celui des CIGALES qui constituent de véritables leviers pour entreprendre autrement (Russo, 2007). Mais, si les dispositifs d'accompagnement et de financement solidaires sont devenus nécessaires au développement local dans le cadre d'un soutien à la création ou à la consolidation d'emplois dans les entreprises de proximité (TPE et associations), ils demeurent insuffisants. C'est pourquoi, la loi de modernisation de l'économie de 2008, dite Loi LME<sup>11</sup>, a souhaité ouvrir le champ du financement de l'entrepreneuriat individuel non seulement en créant le statut d'auto entrepreneur, mais également en cherchant à enrichir l'univers de la finance locale, en général, et solidaire, en particulier, en les dotant d'un nouvel acteur : le Fonds de Dotation (FdD). Quelques neuf mois après son lancement, nous décomptons en 2009, en France, 164 dépôts de statuts pour créer un Fonds de Dotation. Ces derniers ont connu un grand succès depuis leur création en août 2008, puisqu'ils continuent à se créer, chaque mois, autant de fonds de dotation que de fondations par an : entre 20 et 30.

---

<sup>11</sup> Art.140 et 141 de la Loi n°2008-776 du 04/08/2008.

Tableau 3 -

## Nombre total de fondations et fonds de dotation au 31 décembre 2014

(hors fondations abritées à l'Institut de France)

Statut juridique	2011	2012	2014
Fondations reconnues d'utilité publique	617	626	621
Fondations d'entreprise*	293	313	344
Fondations abritées	901	972	1161
Fondations de coopération scientifique	31	37	41
Fondations partenariales	12	23	29
Fondations universitaires	27	27	20
Fonds de dotation	852	1222	1793
<b>Total des fondations et fonds de dotation</b>	<b>2733</b>	<b>3220</b>	<b>4009</b>

\*Nota : Ces données sont à lire par statuts juridiques. Ainsi le nombre de fondations d'entreprises, ne compte-t-il pas toutes les fondations effectivement créées par des entreprises : on en retrouve en réalité parmi les fondations reconnues d'utilité publique, parmi les fondations abritées, les fondations partenariales et parmi les fonds de dotation.

Source : Observatoire de la Fondation de France et Centre Français des Fonds et Fondations.

Au 31 janvier 2015, selon les données de l'Observatoire de la Fondation de France (2015), ce sont plus de 2000 fonds qui ont été recensés, concernant des secteurs d'activités très variés mais solidaires, comme : la culture, l'intervention sociale, l'environnement, l'énergie, les solidarités<sup>12</sup>. Pourquoi cet engouement plus significatif encore, que celui du financement par la foule ?

La Loi LME définit le Fonds de Dotation (FdD) comme : « *une nouvelle personne morale de droit privé fondée sur la propriété impartageable des profits, à l'instar des fondations, des associations, mais également des mutuelles et des coopératives. Il a pour but de financer les activités d'intérêt général et/ou des organisations sans but lucratif exerçant des activités d'intérêt général* ». Le Fonds de Dotation apparaît dès lors comme un être hybride qui se crée comme une association et se finance comme une fondation (Amblard, 2010), dont la finalité est le financement d'activités d'intérêt général (Fonds de Dotation

<sup>12</sup> <http://www.economie.gouv.fr/daj/fonds-dotations>

« opérationnel ») ou bien d'entreprises sociales portant activités d'intérêt général (Fonds de Dotations « relais »).

Par « intérêt général », il convient d'entendre : toute activité à lucrativité limitée, à gestion désintéressée, et à objet social étendu. Le FdD apparaît ainsi comme un outil clé du financement des entreprises sous statut Loi 1901 en particulier, et qui font face, depuis 2005, à une montée de la part de financement privé dans leur bilan (HCVA, 2014).

En 2012, suite à une initiative de la plateforme locale d'ESS : l'Inter Réseau de l'Economie Sociale et Solidaire en Anjou (IRESA), et avec le soutien d'Angers Loire Métropole (ALM), un Fonds de Dotation territorial « relais » est créé : Angers Mécénat. La plateforme locale de l'ESS, l'IRESA, était déjà consciente de la montée en puissance des difficultés de financement des structures de l'ESS sur son territoire, et des contraintes économiques à venir encore plus fortes. C'est à ce titre qu'elle a imaginé la création d'un Fonds de Dotation « territorial », comme source de financement de l'ESS et de ses entreprises. Sa qualité « territorialisée » en fait un Fonds de Dotation relais singulier à analyser.

La méthodologie de recherche que nous adoptons est celle de la recherche-intervention dans la mesure où nous cherchons à produire les connaissances à partir du terrain, conformément à la pratique de la recherche en économie sociale et solidaire. L'ESS est un secteur où les « *chercheurs s'inscrivent dans la perspective d'une production des connaissances qui soient utiles, à la fois, aux acteurs de terrains et intéressantes du point de vue des sciences de gestion* » (Pérez 2008, p.103), il en va des sciences de gestion comme des sciences de la communication dont relèvent les auteurs. En outre, dans la mesure où l'une des auteurs est vice-présidente de l'IRESA à l'origine du Fonds de Dotation « territorialisé » et que l'autre est fortement impliqué dans les réseaux de Finances Solidaires<sup>13</sup>, nous pourrions considérer que la posture adoptée est celle d'une relation interactive avec notre terrain de recherche et les problèmes qu'y rencontrent les acteurs « à la Girin » sous une « rationalité interactive » (Hatchuel, 1999). Girin (1986) caractérise cette posture de recherche à partir des quatre éléments suivants qui correspondent bien à notre démarche :

- Nos connaissances sont élaborées à partir d'un travail de terrain,

---

<sup>13</sup> Administrateur du FONDES depuis 2006, et porte-parole de FINANSOL en région depuis 2014.

- Notre travail de terrain peut être infléchi en fonction des faits et des situations que nous rencontrons,
- Les acteurs de terrains sont fortement impliqués dans le processus de déroulement de la recherche (nous avons été tous les deux en interaction étroite avec l'un des présidents fondateurs) : définition de la problématique de recherche qui nous a été suggérée à partir de la question de la gouvernance des biens communs, et l'élaboration d'outils de gestion qui pourraient aboutir à de nouvelles pratiques et de nouvelles stratégies,
- Nous conservons en qualité de chercheurs la responsabilité de la construction théorique résultant des analyses conduites dans ce processus de recherche interactif.

Bien sûr, cette démarche n'est pas sans poser de problème épistémologique car, c'est une démarche dite « chemin-faisant », qui se distingue à la fois de l'observation participante, de la recherche-action, et de la conception « en chambre » de modèles et outils de gestion (David, 2000) (tab.4) :

Tableau 4 – Un cadre intégrateur pour quatre démarches en sciences de gestion.

		<b>Objectif</b>	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
<b>Démarche</b>	<i>Partir de l'observation des faits ou d'un travail de groupe sur son propre comportement</i>	<b>Observation participante ou non (I)</b>  Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.	<b>Recherche-action (IIb)</b>  Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	<b>Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion (IIa)</b>  Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	<b>Recherche-intervention (III)</b>  Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

Source : David (2000, p.14).

L'idée consiste bien ici à aider l'IRESA à consolider le développement sur le territoire angevin d'un nouvel outil de finance solidaire *ad hoc* au profit des organisations non profitables, structures qui agissent pour l'économie de proximité (sociale et géographique) et la cohésion sociale, en articulation avec les autres outils et acteurs de la finance solidaire ligérienne.

## 2- Le Fonds de Dotation, Angers Mécénat : Quelles utilités et dotation, communes ?

Pour faciliter son lancement en 2012, plusieurs Sociétés d'Economie Mixte (SEM) ont été contributrices à la constitution du Fonds de Dotation, accompagnées par des sociétés commerciales et des structures de l'économie sociale et solidaire. Ce montage a pu se faire sur les préceptes des « communs », à savoir : « *des pratiques sociales qui cherchent à mettre en place une gouvernance collective afin d'assurer l'accès à certaines ressources et un mode d'allocation de ces ressources entre les acteurs concernés qui ne repose pas à titre principal sur le marché ou la redistribution publique* » (Coriat, 2015). L'objectif de ce Fonds de Dotation territorial, le deuxième en France après celui de Lille, est d'accompagner les changements socio-économiques sur le territoire (local) de l'agglomération angevine. Son but est bien de soutenir le financement de projets innovants inscrits dans le territoire de l'agglomération angevine et "*porteurs de solidarité et de responsabilité sociale et environnementale*", en s'appuyant sur le mécénat. Le Fonds de Dotation « relais » vise à accompagner les grands changements socio-économiques du territoire.

A ce titre, Angers Mécénat constitue un exemple de Fonds collectif territorialisé qui permet de répondre efficacement à des objectifs de cohésion sociale locale, et de dynamique entrepreneuriale sociale collective locale. Récent dans le paysage angevin où existent déjà un certain nombre d'acteurs de la finance solidaire, tels que : le FONDES (délégation régionale de France Active) ou les CIGALES, il constitue une nouvelle source d'identification et de financement de projets considérés comme étant socialement innovants. Ainsi, l'étude des projets des bénéficiaires et lauréats<sup>14</sup> que nous avons conduite, permet de confronter la posture du collectif financeur réuni avec les objectifs individuels des parties prenantes, et d'identifier ainsi les types projets répondant aux orientations stratégiques du territoire, selon les communs réunis.

Angers Mécénat a financé sept projets en 2013 lors de son premier appel pour une enveloppe de 116 500 euros, et sept autres projets lors du 2ème appel à projets, pour une enveloppe de 150 000 euros. Le Fonds de Dotation Angevin a fait le choix de lancer des

---

<sup>14</sup> A partir des dossiers déposés lors du premier appel à projets en 2013 (50) et celui de 2014 (30).

appels à projets thématiques afin de favoriser les dossiers de candidature qui répondent explicitement aux orientations stratégiques du territoire angevin. En effet, avant de choisir des axes thématiques, le Fonds de Dotation consulte en amont des acteurs économiques et associatifs locaux pour saisir à la fois les besoins et les enjeux d'Angers Loire Métropole. Ainsi, sur les deux premières années de financement, Angers Mécénat a maintenu un axe sur l'autonomie des personnes, et modifié celui sur l'habitat et l'environnement pour favoriser l'accès et le retour à l'emploi. En effet, les dossiers entrant dans la première catégorie se sont révélés plus nombreux dans le premier appel à projets, et l'accès à l'emploi a été identifié comme un thème prioritaire au vue du contexte économique (tab.5).

*Tableau 5 : Les axes des appels à projets d'Angers mécénat*

Appel à projets n°1 (2013)	Appel à projets n°2 (2014)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Favoriser l'autonomie des personnes,</li> <li>2. L'habitat et l'environnement</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Favoriser l'autonomie des personnes</li> <li>2. Favoriser l'accès et le retour à l'emploi.</li> </ol>

Le premier appel à projets a suscité la candidature de 35 structures alors que le second n'en a suscité que la moitié et ce, bien que l'annonce ait été réalisée sur les mêmes réseaux de communication. Les élections municipales de 2014, avec un changement de majorité, peuvent expliquer une partie de cette diminution car, l'incertitude d'avoir de nouveaux élus comme interlocuteurs a, peut-être, dissuadé quelques porteurs de projets associatifs. D'autres raisons peuvent être émises : le nombre restreint de projets financés lors de la première édition en 2013, l'obligation de fournir une attestation fiscale en 2014, et des thématiques imposées qui restreignent trop le type de projets. Afin de favoriser l'accès au plus grand nombre de structures associatives, le troisième appel à projets de 2015 a donc changé sa stratégie en ne proposant plus aucun thème et en laissant tout projet argumenter sur son bienfondé. Quels sont alors les projets retenus par le Fonds de Dotation ? Quelles utilités s'est-il fixé pour convention ? Concernant les deux premiers appels à projets, le type de structures ayant répondu sont en grande majorité des associations, avec toutefois une société anonyme (S.A) ainsi qu'une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP). La variété des secteurs ayant répondu aux deux appels à projets est grande : services à la personne (secteur très concurrentiel), insertion (secteur en pleine mutation), culture (secteur en difficultés chroniques

de financement à la création), entre autres. Lors du premier appel à projets (dont les deux axes étaient: "Favoriser l'autonomie des personnes" et "Habitat et environnement"), 35 structures ont candidaté et six ont été primées. De nombreux projet étaient plurisectoriels (tab.6)

*Tableau 6 : Répartition des candidatures par secteurs d'activités*

<b>Appel à projets n°1</b>		<b>Appel à projets n°2</b>
<b>Culture</b>	7 dont 1 primé	3 dont 1 primé
<b>Education/formation</b>	5	4 dont 1 primé
<b>Emploi/insertion professionnelle</b>	5 dont 3 primés	6 dont 3 primés
<b>Services à la personne</b>	5	
<b>Social</b>	5 dont 1 primé	3
<b>Environnement</b>	4	
<b>sport</b>	3 dont 1 primé	
<b>Santé</b>	1	
<b>Total</b>	35 dont <b>6 primés</b>	16 dont <b>5 primés</b>

Parmi les six projets lauréats du premier appel à projets, c'est le secteur de l'emploi et de l'insertion professionnelle qui a été le plus valorisé en termes d'innovation dans l'axe 1 sur l'autonomie des personnes. C'est d'ailleurs cet axe qui est le plus représenté parmi les lauréats (six sur six) car, aucun projet lauréat ne concernait l'habitat et le logement (axe 2). Deux explications peuvent être formulées : les projets de l'axe 1 ont été favorisés dans la mesure où ils conduisaient à l'autonomie des personnes, notamment vers l'emploi. Tandis que les quinze projets inscrits dans le second axe (dont trois, portant exclusivement sur l'habitat), nécessitaient des financements conséquents sans impact « rapide » sur les emplois. Or, l'accès à l'emploi constitue un indicateur quantitatif clé de performance économique, même si les qualités d'emploi n'ont pas été prises en compte.

Il ressort de ce premier appel à projets que le comité de sélection a été particulièrement attentif aux impacts des projets portant sur « l'emploi et l'insertion professionnelle » du fait du contexte économique de chômage structurel. Cette tendance souligne l'importance de l'innovation sociale portée par les associations, et particulièrement dynamiques en période de

crise et de difficultés économiques, et sociales. Face à la complexité du contexte, les citoyens investis dans des associations s'appuient sur la solidarité et la force du collectif pour renforcer leurs capacités créatives et d'innovation, parce qu'ils sont moins contraints par la recherche d'une rentabilité à court terme pour sauver le modèle économique de leur propre organisation, et donc plus ouverts à la mission sociale portée par leur structure associative. Ils participent ainsi à l'émergence de solutions d'intérêt général qui répondent à des besoins qui ne sont assouvis ni par l'Etat ni par le marché, et participent, de ce fait, à l'amélioration des conditions de vie et d'emplois au niveau local, et parfois même aux changements sociétaux. Par contre, si le secteur associatif est très présent et dynamique dans le secteur de l'environnement avec les écocycleries à La Pommeraye ou Emmaüs à Saint-Jean de Linières par exemple, il n'a paradoxalement pas été valorisé dans le premier appel à projets. Plusieurs hypothèses explicatives peuvent être proposées : les associations liées à l'environnement possèdent déjà des sources de financements publics et privées (libéralités : dons et legs), et n'ont à ce titre pas spécialement à faire appel au Fonds de Dotation. Elles se tournent en effet davantage vers d'autres dispositifs de financement et d'accompagnement, tels que ceux de l'ADEME ou des technopoles. Par ailleurs, les conditions environnementales sont peut-être révélatrices d'un bien-être local qui ne nécessite pas d'actions identifiées jugées comme prioritaires par les animateurs du FdD ? Angers et son agglomération constituent également une zone urbaine de taille moyenne à l'échelle de la France, et possède de nombreuses zones vertes, parcs, et espaces arborés. Par ailleurs, Angers est réputé pour son pôle végétal et Terra Botanica. Les aménités ainsi produites sont déjà vécues comme des réalités environnementales installées, voire implicitement institutionnalisées.

Le second appel à projet dont les deux axes étaient : "Favoriser l'autonomie des personnes" et "Favoriser l'accès et le retour à l'emploi", est plus proche de la tradition « financement et accompagnement » de l'univers des finances solidaires. A notre surprise, il n'a réuni seulement que seize projets candidats, dont cinq ont été lauréats. Dans ce faible panel, l'appel autour de « l'emploi et de l'insertion professionnelle » a été entendu par presque la moitié des dossiers déposés. Parmi les cinq projets lauréats, trois s'inscrivent dans ce secteur et aussi, de façon moins importante, dans ceux de l'action sociale et de l'accès à l'éducation/la culture (éducation populaire). Nous constatons que la stratégie de lancement d'appels à projets a finalement été remise en cause, parce que ces deux expériences semblent limiter le dépôt de dossiers et donc réduit d'autant la possibilité d'identifier des initiatives innovantes. Les donateurs privés du Fonds de Dotation territorial ont donc changé leur stratégie en 2015

Même s'il n'est pas le seul critère, le caractère innovant des candidatures constituent un élément d'évaluation important pour Angers Mécénat. Mais, il n'est pas perçu de la même manière selon les parties prenantes en coopération, alors qu'il décide le déclenchement du financement. Afin de rendre compte de cette perception, nous avons opté pour une analyse de la façon dont les porteurs de projet ont rédigé leurs arguments pour valoriser le caractère innovant de leur action, notamment pour ceux qui ont été retenus. Nous relevons ci-après les éléments saillants des argumentaires.

L'objectif, la nature et le caractère innovant des projets semblent fortement liés. L'explication apportée sur les éléments spécifiquement innovants du projet et la description de son originalité montrent les différents niveaux d'innovation, selon les secteurs d'activités ou bien selon la nature du projet entrepreneurial. Les éléments d'appréciation des porteurs de projet, par rapport au caractère innovant de leur projet, sont traduits dans la nature des services proposés et de façon plus large, dans les objectifs recherchés, dans les bénéfices attendus et les contraintes auxquelles le porteur devra faire face pour atteindre le résultat de son projet. Au-delà de la diversité même des projets proposés, la plupart des porteurs expriment le caractère innovant de leur projet par la prise en compte de la dimension humaine et sociale, de la dimension sociétale, de la dimension environnementale, ou bien de la dimension territoriale et de la dimension économique. Par ailleurs, la logique d'inscription du projet dans une dynamique territoriale semble être un choix<sup>15</sup> important pour les porteurs de projets *via* la mise en œuvre d'un nouveau savoir-faire et les perspectives affichées de création d'emplois, le renforcement des liens sociaux dans le contexte local, l'amélioration de la qualité de l'environnement et le développement du territoire, et la promotion culturelle. Par rapport aux discours des porteurs de projet concernant leur démarche entrepreneuriale innovante, c'est davantage l'originalité, le caractère nouveau du projet et la créativité de la démarche, qui justifie selon eux l'innovation de leur projet.

Selon les arguments avancés par les porteurs de projet : « *tout acte entrepreneurial amène à un changement, une amélioration de la réalité* ». L'espérance de l'impact du projet sur leur environnement amène les porteurs à considérer, à tort ou à raison, que leur projet a un caractère innovant porteur de transformations sociales et sociétales. Les porteurs ne limitent pas leur argumentaire à l'explication descriptives et logique de leur projet, mais développent

---

<sup>15</sup> Ou bien ce choix n'est-il guidé que par la vocation « territoriale » affichée du fonds de dotation? Opportunisme ? Il nous faudra conduire des entretiens pour le savoir !

leurs attendus quant à leur projet en matière de potentiel de changement sociétal. Ce postulat vient alors conforter leur démarche d'entrepreneuriat innovant.

Les porteurs de projet développent le sentiment de vouloir être au service du changement, d'une appartenance territoriale marquée, et de la nécessité à répondre de façon urgente aux besoins sociaux et environnementaux locaux. En définitive, nous retenons ci-dessous six critères qui résument la perception des porteurs sur le caractère innovant de leur projet :

- (1) critère d'appartenance territoriale,
- (2) critère de renforcement des liens sociaux (Conseil, l'accompagnement, la formation, repousser les barrières des inégalités sociales, service à la personne...),
- (3) critère de répondre aux besoins sociaux et environnementaux,
- (4) critère de changement sociétal (nouvelle approche de la société),
- (5) critère de mise en œuvre de l'esprit entrepreneurial (être utile pour soi ou réalisation personnelle et être utile à la société),
- (6) critère culturel et économique (comme nouveau mode de pensée, mutation culturelle, animation culturelle, rapports sociaux de production, création d'emplois, apport à la croissance économique...).

L'argumentaire des porteurs de projets met en valeur l'ancrage territorial - qu'ils confondent avec la proximité - comme étant un facteur clé pour la réussite de leur projet, ainsi qu'une incitation forte à l'acte d'entreprendre. Les projets sont définis comme « au service de leur territoire » en répondant à des besoins identifiés par le Fonds de Dotation angevin. Ils abondent dans le sens des deux appels à projet du Fonds de Dotation, faisant écho à l'opportunité qu'il offre avec cette forme émergente de financements partagés. Nous sommes donc quelque part dans une forme d'auto-conviction du côté des appropriateurs, voir de prophétie auto-réalisatrice pour convaincre leurs financeurs à venir. Ils convient donc de regarder du côté de l'offre pour tenter de mieux comprendre la légitimité de ce Fonds de Dotation territorial en Anjou.

### 3- Gouvernance des biens communs et Fonds de dotation : Une révolution dans l'univers de la finance solidaire du Grand Ouest ?

Le paysage des financeurs potentiels de projets portés par des entreprises de l'ESS regroupe différents types d'organisations : les financements solidaires de type « *seed-capital* » comme les CIGALES, les financements participatifs type [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com) ou [kisskissbankbank](http://kisskissbankbank.com), les groupes bancaires privés ou coopératifs, les collectivités locales à travers des subventions ou des fonds territoriaux, les fondations agissant sur le social et liées le plus souvent aux Banques (Fondation du Crédit Coopératif, du Crédit Mutuel, etc.), ou des fondations privées d'entreprises comme « Mécène et Loire », et plusieurs Fonds de Dotation comme celui créé en 2009 à Angers par le FONDES et baptisé « les entreprises solidaires »<sup>16</sup>. Dans tous les cas, les fonds réunis proviennent soit du privé, soit du public, ou d'une mutualisation d'un groupement d'associations du même secteur comme les « entreprises solidaires » qui agissent au bénéfice de personnes âgées, en situation de handicap ou en insertion. Ce montage astucieux utilise les résultats excédentaires de ses adhérents, une fois les réserves de l'association constituées, et dès lors que le niveau des fonds propres est suffisant. Il y a donc déjà une mise en commun des ressources qui ne va pourtant pas aussi loin que l'exemple du Fonds de Dotation territorial angevin, Angers Mécénat. En effet, il introduit un financement privé, de sociétés mixtes (public) et d'entreprises de l'ESS. En 2014, seuls la Fondation de Lille et Angers Mécénat avaient tenté l'expérience. Angers Mécénat s'est inspiré de l'exemple Lillois en faisant le choix d'éviter l'organisation en Fondation qui nécessitait un apport en capital trop important. Grâce à de l'observation impliquante<sup>17</sup> pendant 3 ans au sein du bureau et du conseil d'administration d'Angers Mécénat, et en tant qu'administratrice de l'Inter Réseau de l'Economie Sociale et Solidaire en Anjou-IRESA au même titre que mon coauteur au sein du FONDES et lui-même indirectement associé aux activités de la plateforme angevine, nous proposons de présenter l'évolution de la gouvernance d'Angers Mécénat depuis sa création et l'analyse des risques encourus par les initiateurs, de voir leurs objectifs initiaux leur échapper dans le cadre du changement.

---

<sup>16</sup>[http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/avis\\_expert/171343\\_pdf\\_Article\\_AME\\_FA\\_Fonds\\_dotation.pdf](http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/avis_expert/171343_pdf_Article_AME_FA_Fonds_dotation.pdf)

<sup>17</sup> Nous n'avons pas fait que de l'observation participative. Nous avons été impliqués au sein du groupe décisionnaire en tant que chercheuse en ESS.

La création du Fonds de Dotation territorial angevin est née des réflexions menées à l'IRESA pour rapprocher les financements publics et privés, ainsi que les acteurs publics, privés et privés non lucratifs, au service d'un objectif commun : l'ESS au service d'un projet de territoire. Les réflexions partagées au sein de l'IRESA ont permis d'être à la fois en capacité d'anticipation sur les pratiques de financements alternatifs, et en veille sur l'existant. Ainsi, lorsqu'en 2008, Pierre Mauroy, président de la communauté urbaine de Lille Métropole, crée la première fondation territoriale en France, sur le modèle anglo-saxon des « Community Foundations », l'IRESA convainc le maire socialiste de la ville d'Angers de prendre plus précisément connaissance de cette innovation financière solidaire. En effet, cette dynamique Lilloise a pour but de favoriser à, l'époque, : « *des actions d'intérêt général sur le Nord et le Pas-de-Calais, en développant la philanthropie de proximité, au service des habitants, en soutenant les associations œuvrant sur le terrain et en travaillant en lien avec l'ensemble des acteurs publics et privés du territoire* »<sup>18</sup> concerné. Ce mode de rapprochement entre les acteurs publics et privés aiguisent particulièrement l'intérêt des administrateurs de l'IRESA et du maire angevin, même si la solution d'une « fondation » leur semblent être trop contraignant, notamment financièrement<sup>19</sup>. L'opportunité de créer un Fonds de Dotation territorial est alors posé car, il semble répondre aux aspirations des acteurs angevins, notamment du maire, qui appréhende cet outil de financement solidaire territorialisé comme un argument phare en faveur du milieu associatif, en vue de sa future élection (2014). Le Fonds de Dotation est ainsi créé et déclaré à la préfecture en décembre 2012 sous le nom de « Fondesa » avec comme membres fondateurs : Angers Loire Métropole, la Ville d'Angers, l'IRESA, un président membre de droit, trois Sociétés d'Economie Mixte, trois entreprises en lien avec Angers Loire Métropole (2 privées et un groupe public). La gouvernance du Fonds est organisée pour que les sources de financement soient représentées de façon équitable notamment au sein du bureau : un président ancien directeur d'une mutuelle et président de l'IRESA, un vice-président représentant d'Angers Loire Métropole (Maire), un second président provenant d'une entreprise privée, une trésorière directrice d'un cabinet d'expert-comptable, et une secrétaire issue du milieu de l'économie sociale et solidaire. Le conseil d'administration inclut d'autres donateurs dont deux entreprises privées

---

<sup>18</sup> [http://www.centre-francais-fondations.org/copy\\_of\\_news/la-fondation-de-lille-abrite-sa-premiere-fondation](http://www.centre-francais-fondations.org/copy_of_news/la-fondation-de-lille-abrite-sa-premiere-fondation)

<sup>19</sup> Les statuts types approuvés par le Conseil d'Etat, dans un avis du 13 mars 2012 rendu public le 15 mai 2012, apportent une précision sur le montant de la dotation initiale. Le financement de l'objet social "*peut être présumé suffisant lorsque la dotation atteint au moins un montant d'un million et demi d'euros, sous réserve de vérification au regard de cet objet et au vu d'un projet de budget portant sur les trois premières années de son fonctionnement.*" Le Conseil d'Etat considère donc que la lourdeur de la démarche engagée ne se justifie que pour des projets significatifs.

et deux SEM. Ayant conscience de leur spécificité, le premier Fonds de Dotation à vocation large est composé d'une pluralité d'acteurs (collectivités, association, entreprises). Ils mettent ensemble en œuvre les orientations du Fonds basées sur le territoire de la grande agglomération urbaine, afin de soutenir ou être initiateur de projets innovants, porteurs de valeurs de solidarité et de responsabilité sociale et environnementale afin de contribuer à l'accompagnement des grands changements socio-économiques sur ce territoire. Les valeurs de solidarité, de responsabilité et de créativité visent notamment les domaines du développement solidaire, la cohésion sociale, le développement durable, la défense de l'environnement naturel et, le sport amateur et la culture, peuvent faire partie des projets financés dans la mesure où ils servent de support aux domaines cités précédemment.

Le premier appel à projets de 2013 est lancé dans un contexte où les membres donateurs ont été poussés par une volonté politique afin de réunir presque 290 000 euros avec douze donateurs (dont une seule entreprise de l'ESS, et avec une participation très inférieure aux autres structures). Au total, 52 projets sont reçus, ce qui représente environ 970 000 euros demandés, soit 18 000 euros par projet pour des montants oscillants entre 4 000 euros et 40 000 euros. Une première sélection sur dossier a permis à 14 porteurs de projets d'être invités en entretien, pour ne retenir au final que 8 dossiers. Le second appel à projets en 2014 a engendré la moitié moins de projets (27 projets reçus) pour environ 400 000 euros demandés au total, soit une moyenne de 15 000 euros par projet avec des montants demandés entre 6 000 euros et 40 000 euros. Neuf projets s'inscrivaient dans l'axe « Favoriser l'autonomie des personnes », et quatorze projets de l'axe « Favoriser l'accès et le retour à l'emploi », et 4 dossiers mêlaient les deux. La première sélection sur dossier a permis à 10 associations de venir présenter plus en détail leur projet. Au final, 7 dossiers ont été sélectionnés.

Au cours de ces processus de choix de projets à financer, les raisons principales d'élimination portent sur des dossiers incomplets, non éligibles au mécénat, qui ne rentrent pas dans les axes des appels à projets, et par le fait qu'ils ne soient pas jugés innovants ou peu crédibles, ou encore n'ayant pas d'impact sur l'emploi, ou enfin qu'ils ne faisaient pas apparaître un réel projet spécifique et que les demandes reposaient principalement sur des demandes de financement des frais généraux de la structure.

Plusieurs constats émergent de cette première étape d'analyse. Les comités d'agrément pour la sélection des dossiers impulsent une dynamique de décision au sein du Fonds de Dotation, et permettent une interconnaissance des acteurs réunis en vue d'une meilleure coopération au fur et à mesure des processus d'apprentissage organisationnel expérimentés. Toutefois, à l'analyse plus critique, nous soulignons le fait que la majorité des membres du jury et surtout du conseil d'administration connaissent peu (voire pas) l'univers de l'économie sociale et solidaire, et qu'ils n'ont pas la même approche de l'innovation sociale, critère clé de la sélection, que celle de la Loi ESS de 2014. Ainsi, les attentes par rapport à des innovations de rupture sont plus importantes que celles, plus incrémentales, caractéristiques des entreprises de l'ESS. La perception des financeurs du fonds de dotation sur l'innovation est plutôt centrée sur la réponse à des besoins sociétaux, donc sur la finalité du projet. En d'autres termes, nous sommes plus proche d'une acceptation de projets portés par des entrepreneurs sociaux que de projets portés par des entreprises collectives sous statut associatif. Or, le Fonds de Dotation « relais » créé avait pour vocation, à l'origine, le financement d'activités portées par des entreprises d'ESS. Dès lors, les financeurs considèrent qu'il n'y a pas vraiment innovation sociale puisque lors du premier appel à projet, 29 projets (estimés à 83 %) peuvent être considérés comme complémentaires à des actions déjà existantes sur le territoire. De même, 80 % des projets lauréats sont finalement complémentaires à d'autres actions portées par des entreprises associatives, déjà fragilisées par la remise en cause de leur financement sur projet et qui là sont mises en concurrence.

Une incompréhension sur les enjeux stratégiques et économiques de l'ESS s'interpose donc entre les administrateurs-gestionnaires du Fonds de Dotation et les finalités fixées initialement par les membres fondateurs. Ce décalage se trouve renforcé en 2015, année où, en conformité avec les statuts et les mandats des administrateurs, un renouvellement du conseil d'administration a entraîné des changements dans l'équilibre de la gouvernance, et une nouvelle fragilisation des objectifs premiers du fonds. En effet, l'économie sociale et solidaire devient moins présente avec une présidente qui est directrice d'un cabinet d'expert-comptable axé sociétés commerciales, un vice-président représentant de la ville d'Angers (adjoint) et relevant de la nouvelle majorité, un second vice-président et un trésorier issus tous les deux du secteur privé lucratif. Seule la secrétaire relève, elle, du milieu de l'économie sociale et solidaire. Nous aboutissons au tableau comparatif suivant :

Tableau 7 - Evolution de la qualité de la gouvernance du Fonds de Dotation territorial angevin

<b>Bureau</b>	Etape 1 : 2012-2014	Etape 2 : 2014-2015/16
Président	Membre issu de l'ESS	Membre issu du privé
Vice-présidents	Membre issu de la collectivité : un élu Parti Socialiste Membre issu du privé lucratif	Membre issu de la collectivité : un élu Les Républicains Membre issu du privé lucratif
Trésorière	Membre issu du privé lucratif	Membre issu du privé lucratif
Secrétaire	Membre issu de l'ESS	Membre issu de l'ESS
<b>Conseil d'administration</b>		
Membres	2 issus du privé lucratif 2 issus du public (1 SEM et 1 groupe public)	4 issus du privé lucratif 1 issu de l'ESS
<b>Total</b>	9 avec un partage entre privé lucratif (4)/public (4)/ESS (2)	10 avec 8 du privé lucratif, 1 ESS, et 1 public (élu).

Selon la typologie proposée par Pérez (2009, p.21), le Fonds de Dotation angevin est passé d'un modèle réticulaire de gouvernance d'entreprise où ce sont les réseaux interpersonnels et sociaux qui prévalent, à un modèle partenarial régulé par les partenaires économiques. Quelles sont les conséquences sur la finalité « ESS » du Fonds de Dotation « relais » initial qui devient de plus en plus « opérationnel » ?

Si la volonté de soutien aux projets portés par les associations demeure, c'est moins le solidaire (consolidation) qui est mis en avant que le charitable. En effet, le Conseil d'Administration de mars 2015 a décidé, par exemple, de ne plus prendre en compte le critère de solidarité afin que des projets purement culturels puissent être financés. Ce constat est renforcé par une gouvernance avec un bureau qui décide des orientations stratégiques et un conseil d'administration de plus en plus consultatif (opérationnel). Le conseil d'administration perd le rôle central qu'il occupe au sein des entreprises associatives, et dans le Fonds de Dotation initial « relais » avec une gouvernance de type réticulaire. La Gouvernance devient « disciplinaire » rejoignant ainsi les travaux de Bearle et Means (1932), de l'agence de Jensen

et Meckling (1976), structurant les théories actionnariale et partenariale de ce modèle. L'évolution récente du Fonds de Dotation montre que le positionnement qualitatif de la gouvernance influe sur le type de projets financés même si l'objectif premier reste affiché, ainsi que sur la philosophie du modèle de gouvernance lui-même. Les difficultés d'usage du modèle démocratique dans une action collective impliquant des acteurs intéressés par le soutien à l'économie sociale et solidaire posent question, tout comme la place réservée aux usagers (Coriat, 2013). En effet, selon cet auteur, le « commun » passe par une communauté d'acteurs qui partagent des ressources avec une structure de gouvernance appropriée et un groupe d'usagers qui fixent les règles. Dans le cas d'Angers Mécénat, le partage des ressources est exceptionnel et représente une place intermédiaire entre les biens privés et publics, mais la place des UGO (*Users Group Organisation*) fait défaut par le manque de représentants de l'ESS. Oström (1986, p. 607) avait pourtant relevé son rôle essentiel comme « *support et condition d'existence d'un commun* » !

## **Conclusion**

L'exemple du Fonds de Dotation territorial angevin pourrait être une révolution dans l'univers de finance solidaire du grand Ouest car, il offre la possibilité de financer des projets à hauteur de 20 000 euros en particulier lorsqu'ils concernent des entreprises d'ESS. Ce montant est significatif eu égard aux autres financements solidaires existants, qui sont fixés plutôt en deçà de 10 000 euros par les fondations, les CIGALES, les banques ou les subventions, mais inférieur aux interventions des réseaux de finance solidaires tels que : France Active avec le FONDES, ainsi que nous l'avons illustré. A ce titre, il n'apparaît pas comme un « commun » face à cet acteur financier solidaire régional.

Pour autant, il consiste bien en une mise en commun de financements à la croisée du privé et du public, et avec le support de l'ESS. Il fait ainsi écho aux trois conditions essentielles d'émergence de ressources partagées innovantes mises en valeur par Runge (1986) à savoir :

a) les coûts de l'établissement et de l'imposition (*empowerment*) de la propriété privée sont élevés, notamment à travers une fondation ;

b) La valeur économique de chaque unité du flux de ressource prélevée est faible si chaque donateur ne s'associait pas dans le fonds de dotation ; la force du collectif.

c) Les bénéfices générés par les ressources mises en commun obéissent à une règle de distribution spatiale comportant un haut degré de non prévisibilité et d'incertitude selon l'activité et les problématiques des associations.

Cependant, le Fonds de Dotation territorial est confronté à plusieurs problématiques. La première, identifiée par lui-même, repose sur la difficulté à trouver de nouveaux donateurs, étape essentielle pour financer de nouveaux appels à projets. La présence des (SEM) dans le tour de table initial avait été envisagée dans l'objectif de lancer la structure, et de la pérenniser dans le cadre de la mission d'intérêt général qui lui était attachée. Mais, elles n'ont pas été sollicitées dans la nouvelle gouvernance, fragilisant de fait le triptyque initial formé par les sociétés d'économie mixte, les entreprises privées et les entreprises de l'économie sociale et solidaire. A cela s'est ajouté le changement de majorité municipale, non engagée sur ce mode de financement solidaire. Angers Mécénat se voit lui-même contraint à des restrictions pour l'année 2016, et a décidé de cesser de financer des projets sur l'exercice afin de conforter ses propres ressources et de miser sur la prospection de nouveaux donateurs. La seconde problématique que nous avons fait ressortir dans cette recherche est la faible représentation de l'ESS dans le Conseil d'Administration due, notamment, à la faiblesse des apports réalisés par les entreprises de l'ESS. Le niveau de seuil d'entrée au CA indiqué dans le règlement intérieur s'élevait à 10 000 euros par structure donatrice avec un engagement sur 3 ans. Ce montant a garanti un apport conséquent en capital pour son lancement mais, il a aussi été un frein pour l'engagement des entreprises de l'ESS souvent en mal de ressources propres, et a ainsi participé à l'affaiblissement de l'ESS dans les instances de gouvernance du Fonds de dotation.

Cette analyse nous permet de proposer quatre niveaux d'attentions et de recommandations pour favoriser un outil original, voire révolutionnaire, de « commun financier » :

- a) **un niveau politique à la fois important et risqué.** Angers Mécénat a pu voir jour avec le soutien politique d'un élu convaincu ; l'élu actuel ne s'en ait pas encore saisi bien que l'outil puisse être au service du territoire dont il a la charge. Un juste équilibre est donc à trouver entre un appui politique et l'inscription du fonds de dotation auprès/avec la collectivité afin d'en assurer la continuité et le suivi. L'inscription dans les statuts, par exemple, d'un président issu de l'ESS reconnu par la collectivité pourrait être une garanti de la finalité du fonds.

- b) **un niveau de gouvernance à équilibrer avec les trois entrées du « communs » : privé-public-ESS.** Une baisse du seuil d'entrée du montant des dons donnerait l'opportunité à des entreprises de l'ESS de pouvoir prétendre à des sièges au conseil d'administration et/ou d'être présentes dans le comité d'agrément. Cette présence pourrait permettre un fonctionnement démocratique permettant au conseil d'administration de définir la stratégie du fonds de dotation et au bureau d'être force de propositions. La baisse du seuil du montant est actuellement effective dans le but de favoriser l'entrée de tous types d'entreprises... Le fonds de dotation fonctionnant sur le modèle de l'entreprise privée, il ne s'intéresse pas particulièrement à celles de l'ESS.
- c) **au niveau de l'organisation du lancement et de la stabilisation du Fonds de Dotation.** Pour Angers Mécénat, le choix a été fait de créer d'abord une association indépendante de l'IRESA pour recevoir les fonds et préparer les statuts avant de lancer un fonds autonome. Le risque couru, décrit plus haut, de voir échapper la finalité première des fondateurs pourrait être évité. Une autre possibilité aurait été d'intégrer le fonds de dotation au sein de l'IRESA avec ce même système de triples acteurs. Ainsi, les fondements auraient plus de chance de rester dans l'intérêt de l'ESS et des impératifs/réalités qui s'imposent à l'ESS. Cette solution, non choisie au départ, a le double avantage d'intégrer la personne salariée du fonds de dotation dans une équipe, d'être acculturée à l'ESS, d'être en veille sur ses évolutions et de réaliser un suivi renforcé des structures lauréates. Mais elle a l'inconvénient d'être moins attractive pour les entreprises privées.
- d) **au niveau des partenariats/coopération.** L'expérience d'Angers Mécénat laisse imaginer plusieurs partenariats possibles pour atteindre ses objectifs et optimiser son activité à moindre coût : le fonds de dotation pourrait mutualiser le(s) salarié(s) avec les fonds de dotation existants pour rechercher des donateurs et continuer à financer des projets. Ce travail nécessite des compétences spécifiques onéreuses et le partage de salariés serait cohérent et une tendance en phase avec le « commun financier » présent dans les fonds de dotation. L'idée de développer des partenariats avec les financeurs d'un même territoire serait une forme de coopération efficace ; les associations frappent forcément à la porte de plusieurs financeurs pour tenter d'équilibrer leur budget et certains demandent une garantie, un engagement des uns avant d'accorder leur financement. L'idée serait de mettre autour de la table les financeurs intéressés et convaincus par un projet afin

d'assurer le financement en se répartissant les montants. Ce travail de coopération offrirait la possibilité de financer des projets d'envergure, le cas échéant, de faire émerger des innovations et leurs suivis. Enfin, un travail de concertation avec les autres fondations et fonds de dotation pourrait être envisagé pour identifier les besoins et veiller à la variété des projets financés avec des critères complémentaires sur un même territoire.

L'expérimentation du fonds de dotation territorial angevin est riche d'enseignements au niveau théorique, et contribue à l'émergence d'une nouvelle forme de commun financier qui doit rester « solidaire », même s'il est rarement mis en place à l'heure actuelle.

### **Bibliographie :**

Amblard C., 2010, *Fonds de Dotation. Une révolution dans le monde des Instituts Sans But Lucratif*. Rueil-Malmaison, éditions Lamy.

Antionioli E., Grosso P., Fournial J., Rollinde C., 2002, *Finances solidaires. Guide à l'usage des collectivités territoriales*. Paris, Editions Charles Léopold Mayer.

Cappelletti L., 2009, « La recherche-intervention : une réponse au besoin d'evidence-based management en contrôle de gestion ? ». La place de la dimension européenne dans la Comptabilité contrôle audit. Mai. Strasbourg. Halshs-00458965.

Cloutier J., 2003, « Qu'est-ce que l'innovation sociale? » Montréal, working paper, CRISES, 46 p.

Coriat B., 2015, *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*. Paris, Les liens qui libèrent.

Coriat B., 2013, « Le retour des communs », *Revue de la régulation* [Online], 14 | 2e semestre / Autumn 2013, Online since 14 February 2014, connection on 30 April 2016. URL : <http://regulation.revues.org/10463>

Dacheux E., Laville J-L, 2003, *Economie solidaire et démocratie*, Hermès n° 36.

David A., 2000, « La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? ». Communication, IXème Conférence Internationale de Management Stratégique-AIMS, Montpellier, 24 au 26 mai 2000.

Deffains-Crapsky C., Cuenoud Th., Glémain P., 2016, "Les déterminants de la syndications dans les opérations d'Equity CrowdFundin: le cas français", Journée de l'Innovation Abbé Grégoire. Track 1 : Financement de l'innovation. 31 mars 2016-CNAM Paris.

Durance Ph., 2011, *L'innovation sociale ou les nouvelles voix du changement*. Paris, CNAM, 74 p.

FIMOSOL, 2010, *Analyse interdisciplinaire des expérimentations locales du microcrédit sociale : premiers résultats et Pays de la Loire, Poitou-Charentes et Seine Maritime*. Rapport à la DIISES et au Haut Commissariat aux Solidarités Actives. Janvier. 239p.

FIMOSOL, 2012, *Le microcrédit personnel garanti : une analyse transdisciplinaire de l'accompagnement dans le cadre d'un service bancaire solidaire*. Rapport Final à la Direction Générale à la Cohésion Sociale. Ministère Délégué à l'ESS. Octobre. 197p.

Fontan J-M., 2008, « Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien », *Revue Interventions économiques*, Télé-université, UQAM. N°38. 15 p.

Girin J., 1986, « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », Actes du Colloque FNEGE/ISEOR, 18-19 Novembre, Paris.

Gloukoviezoff G., 2011, *Understanding and Combating Financial Exclusion and Overdebt in Ireland: A European Perspective. What Could Ireland learn from Belgium, France and The United Kingdom?* Studies in Public Policy, 26, The Policy Institute at Trinity College eds.

Guyon Th., Chochoy N., Besançon E., 2013, *L'innovation sociale*. Paris, l'Harmattan.

Hatchuel A, 1999, « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance ». *Revue d'économie industrielle*, vol. 88, 2e trimestre 1999. Économie de la connaissance. pp. 187-209.

Hillier J., Moullaert F., Nussbaumer J., 2004, « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial ». *Géographie, économie, société*, vol. 6, n° 2, p. 129-152.

Oström E., 2010, *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. Bruxelles, De Boeck éditeur.

Oström E., 1986, « Issues of Definition and Theory: Some conclusions and Hypothesis », in *National Research Council*, p. 597-614.

Paul M., 2015, « L'accompagnement : de la notion au concept », *Education Permanente*, n°205/2015-4, décembre, pp.21-29.

Pérez R., 2009, *La gouvernance de l'entreprises*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris, La Découverte.

Pérez Y-A., 2008, « La pratique de recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme & Entreprise*, 2008/3, n°288, pp.101-113.

Runge C.F., 1986, « Common property and collective action in economic development », in *National Research Council*, p. 31-62.

Russo P-D., 2007, *Les CIGALES : notre épargne, levier pour entreprendre autrement*. Paris, éditions Yves Michel.

Taupin M-T., Glémain P., 2007, « Les logiques d'acteurs des finances solidaires contemporaines : de la résistance à la résilience ? », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.78(4), december, pp.629-661.

Vallat D., Guérin I., 1999, *Les finances solidaires*. Notes de l'Institut Karl Polanyi. CRIDA avec le soutien de la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale et de la Fondation du Crédit Coopératif.

Vigier J-P., 2003, *Lettre ouverte à ceux qui veulent rendre leur argent intelligent et solidaire*. Paris, Editions Charles Léopold Mayer.