

## STRATÉGIE

# LES BONNES PRATIQUES POUR CRÉER VOTRE FONDATION

Créer une fondation peut être une étape stratégique pour certaines associations souhaitant par exemple lancer des projets innovants. Cependant, cela comporte des défis et des risques. Quelles sont les meilleures pratiques et les erreurs à éviter pour réussir cette transition ?



**AUTEUR** Fabienne Duboscq-Bollon  
**TITRE** Vice-présidente de l'Adéma,  
consultante secteur associatif,  
cabinet Gain de causes

**L**es associations qui souhaitent renforcer leur impact se tournent de plus en plus vers la création d'une fondation. Que ce soit sous la forme d'une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), d'une fondation abritée (sous égide) ou d'un fonds de dotation, cette création offre de nouvelles opportunités. Cependant, pour éviter les écueils courants et maximiser les avantages, il est crucial de suivre certaines bonnes pratiques et de comprendre les prérequis nécessaires.

## POURQUOI CRÉER UNE FONDATION ?

Le projet de création d'une fondation ne doit pas être un objectif pour l'association, mais un moyen pour répondre à plusieurs enjeux ou problématiques. Les associations n'ayant pas pris le temps de lister les différents enjeux et contraintes éventuels ont les plus grandes difficultés à faire vivre leur fondation. Parmi les motifs les plus souvent évoqués figure l'envie de pouvoir bénéficier des « dons IFI » (dons défiscalisables au titre de l'impôt sur la fortune immobilière)<sup>1</sup>. Pour autant, ce seul critère ne peut pas suffire pour se lancer dans la création d'une fondation. Plusieurs autres problématiques peuvent être identifiées par les associations, dont voici les principales.

**Pour collecter plus de fonds.** Au-delà de vouloir collecter des dons IFI, certaines associations voient la fondation comme une structure plus prestigieuse, plus professionnelle pour lever des fonds auprès de nouveaux mécènes et de grands donateurs. Malheureusement, le statut de fondation n'est pas à lui seul l'élément qui permettra de lever davantage de fonds. C'est le projet, la promesse qu'il porte et l'impact attendu qui seront déterminants.

**Pour sécuriser le patrimoine.** Les associations peuvent avoir besoin de sécuriser leur patrimoine et ainsi protéger les actifs

contre les risques financiers et juridiques qu'elles pourraient rencontrer. Pour autant, cela représente aussi quelques contraintes importantes puisque les fonds ainsi transmis doivent financer des projets d'intérêt général et pas exclusivement les projets de l'association.

**Pour favoriser la recherche et l'innovation.** Certaines associations dont les missions sont centrées sur l'accompagnement de personnes en difficulté, quelles qu'en soient les raisons (diffi- ●●●

1. CGI, art. 978.

■ En amont de la création d'une fondation, l'association doit en définir les enjeux et s'assurer que cette solution y réponde.

■ Des gouvernances distinctes sont de mise pour les associations créant leur fondation ou fonds de dotation.

●●● cultés sociales, maladie, handicap, etc.) ont souvent à cœur d'aller plus loin et de s'engager dans une démarche de soutien à la recherche médicale, l'innovation technique ou sociale. N'ayant pas le souhait de modifier leur projet associatif et/ou leurs statuts, celles-ci envisagent la création d'une fondation ou d'un fonds de dotation comme une solution pour répondre à cet enjeu.

## QUELLES BONNES PRATIQUES POUR CRÉER UNE FONDATION ?

Une fois les enjeux identifiés et l'assurance que la création d'une fondation ou d'un fonds de dotation est une réponse envisageable, les associations ont tout intérêt à procéder de manière méthodique pour créer leur fondation. Elles doivent alors garder en tête, tout au long du processus, que c'est le projet de la future structure qui est à placer au cœur de la réflexion et non l'objet juridique qu'elle représente.

**Définir un projet distinct et clair.** Il est essentiel que la fondation ou le fonds de dotation ait un projet distinct qui ne soit pas réalisable au sein de l'association. Cela évite les potentiels conflits de territoire – ou liens d'intérêt – et assure une complémentarité entre les deux entités. Par exemple, si l'association se concentre sur l'accompagnement de bénéficiaires directs, la fondation peut être positionnée sur la recherche et l'innovation au profit des publics accompagnés par l'association.

**S'assurer de l'intérêt général du projet.** L'association doit s'assurer que son projet de fondation ou de fonds abrité s'inscrit dans un but d'intérêt général. Il peut s'agir d'une œuvre à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial ou culturel, mais aussi concourant à l'égalité entre les femmes et les hommes, à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises<sup>2</sup>.

**Choisir le bon type de fondation.** En fonction des enjeux identifiés et des contraintes de chaque scénario, l'association devra choisir entre fondation et fonds de dotation. Si elle choisit de créer une fondation, elle devra décider de créer une fondation en propre ou une fondation

abritée. Elle devra également décider si sa structure sera uniquement distributrice ou si elle sera également opératrice. Chaque solution a des avantages et des contraintes ; l'appui d'un cabinet juridique peut être nécessaire à ce stade de la réflexion. Certaines associations choisissent de s'engager de façon progressive : elles créent d'abord un fonds de dotation ou une fondation sous égide, puis envisagent dans un second temps, après une observation et évaluation sur une période de cinq ans environ, de créer une fondation reconnue d'utilité publique.

**Avoir des gouvernances séparées mais alignées.** Pour éviter la confusion des rôles, il est important que l'association et la fondation aient des instances de gouvernance distinctes. Cela implique des présidents et administrateurs différents. Pour autant, les deux structures doivent partager une vision afin d'entretenir la complémentarité entre les deux entités. La création d'une instance non statutaire commune est une solution intéressante pour s'assurer que la vision des deux entités reste alignée.

**Clarifier les rôles et responsabilités.** Établir une convention de partenariat détaillant les relations entre l'association et la fondation, y compris la mise à disposition de personnel et les transferts de fonds, permet de prévenir les malentendus et les problèmes juridiques. Cette convention doit spécifier les objectifs de chaque entité, les modalités de financement et les critères de collaboration pour éviter toute confusion.

## QUELS ÉCUEILS ÉVITER ?

Quelques écueils sont également à éviter. Ils ne concernent pas tous les projets de fondation, mais il est intéressant de les lister afin de se poser les bonnes questions avant de se lancer. L'écueil principal à éviter : sous-estimer les impacts internes d'un tel projet. C'est un sujet stratégique et technique. Mal comprise ou pilotée par des personnes n'ayant pas les connaissances/compétences nécessaires, la création d'une fondation ou d'un fonds abrité peut générer des tensions internes très importantes. Il est recommandé de travailler collectivement, en intégrant les membres de la gouvernance et de la dirigeance. La présence des équipes chargées de la levée de fonds et du mécénat est indispensable.

2. CGI, art. 200, 1, b) et art. 238 bis, 1, a).

■ Une des erreurs est de créer une fondation sans avoir un projet clairement défini et différent de celui de l'association.

**Créer la confusion des noms et des missions.** On l'a vu précédemment, le projet de la fondation ou du fonds de dotation doit être distinct du projet de l'association. Les missions doivent également être différentes et impossibles à réaliser au sein de l'association compte tenu de ses statuts et/ou de son projet associatif. C'est pourquoi la question du nom est primordiale. Utiliser des noms similaires pour l'association et la fondation peut créer une confusion chez les donateurs et les partenaires. Il est souvent préférable de choisir des noms distincts pour chaque entité afin de clarifier leurs rôles respectifs et d'éviter toute ambiguïté dans la communication externe.

**Ne pas séparer clairement les finances.** Il est important de maintenir une séparation nette entre les finances de l'association et celles de la fondation. Cela implique des comptes séparés et une comptabilité rigoureuse pour éviter toute suspicion de mélange des fonds. Une gestion transparente et distincte des finances est essentielle pour conserver la confiance des donateurs et des partenaires de l'association et rassurer ceux de la nouvelle structure.

**Ne pas anticiper tous les coûts.** La création d'une nouvelle structure, qui doit être distincte de l'association, entraîne des coûts importants : création d'une charte graphique, d'un site internet *ad hoc*, mise en place d'un système d'information et d'un système comptable distinct, recrutement de salariés dédiés pour lever les fonds, pour sélectionner les innovations, pour opérer des projets, etc. L'estimation de ces coûts doit précéder toute création de fonds ou fondation.

**Ne pas clarifier les territoires de collecte de fonds.** Certaines associations ont créé des fondations dans l'espoir de lever des fonds plus facilement, mais ont rencontré des difficultés en raison de la confusion entre les missions des deux entités. Les donateurs ne sachant plus à qui donner, les efforts de collecte de fonds ont ainsi été dilués. Une communication claire et distincte sur les objectifs et les besoins financiers de chaque entité est cruciale pour éviter ce type de problème. À l'inverse, d'autres associations cloisonnent tellement leur activité que leurs donateurs se sentent frustrés de ne pas avoir été informés de la création d'une fondation et de la possibilité de renforcer leur soutien à la cause en finançant un projet de recherche, par exemple.

**Ne pas documenter les liens entre les deux structures.** Le partage de personnel ou de locaux entre l'association et la fondation peut poser des problèmes juridiques et organisationnels : un conventionnement entre les deux structures est donc indispensable. Il est important de formaliser les arrangements de mise à disposition du personnel<sup>3</sup> pour éviter les conflits de travail et tous autres risques (fiscaux, Urssaf, etc.). Les conventions de mise à disposition doivent être claires et respectueuses du droit du travail et les liens de subordination précisés. En théorie, la mise à disposition de personnel devrait être ponctuelle et liée au démarrage de l'activité de la fondation ou du fonds de dotation.

**Ne pas anticiper les modalités de financement des projets.** Les associations créant une fondation le font principalement pour renforcer leur mission auprès de leurs bénéficiaires. Elles attendent donc que les fonds collectés par la structure complémentaire puissent soutenir d'une manière ou d'une autre les projets de l'association. Or une fondation ou un fonds de dotation ne peut être créé pour financer uniquement les projets de l'association, et encore moins ses frais de fonctionnement. C'est pourquoi il est important que les modalités de distribution de la fondation soient claires, que l'instance instruisant les dossiers des porteurs de projet soit gérée avec le souci d'anticiper les conflits et liens d'intérêt – il est préférable d'éviter que des administrateurs de l'association siègent dans cette instance, par exemple. Par ailleurs, l'association devra se plier aux procédures de dépôt de dossier, comme tous les acteurs sollicitant un financement auprès de la fondation ou du fonds de dotation.

## EN CONCLUSION...

Créer une fondation offre de nombreux avantages pour une association qui souhaite renforcer sa mission, notamment à travers le soutien à l'innovation technique et sociale ou le financement de la recherche. C'est aussi un dispositif qui peut permettre de mobiliser plus de fonds au service d'une cause.

Cependant, cette démarche nécessite une préparation rigoureuse, une réflexion approfondie, qui soit bien comprise par toutes les parties prenantes internes : au sein du conseil d'administration et parmi les salariés et bénévoles. Une séparation claire des structures et deux gouvernances bien définies sont incontournables, mais pas toujours faciles à mettre en œuvre ! En suivant quelques bonnes pratiques et en évitant les erreurs courantes, les associations peuvent maximiser les bénéfices de cette création de fondation et renforcer ainsi leur impact. ■

3. V. dossier « Mise à disposition – Une affaire personnelle », JA 2020, n° 617, p. 17.