

## Fondations & Territoires

### De l'état des lieux à l'action collective !

Carnet issu du programme « Fondations & Territoires »,  
co-animée par la Fondation des Territoires et la Fondation de Lille

**Programme**  
**« Fondations & Territoires »**

*Juillet 2021 – Janvier 2022*



Programme conduit en partenariat avec :



**30 juin 2022**

## Table des matières

Avant-propos – La place de « médiatrice » des Fondations.....	3
Des liens et des lieux pour co-construire le bien commun .....	4
L'émergence des dynamiques de co-construction pour allier sens & impact.....	4
La place des fondations dans les Territoires .....	5
De l'émergence des fondations territoriales au concept de fondations « Ancres » .....	6
L'évolution des pratiques des fondations .....	8
2000 - Le financement des projets... plus que des Territoires ! .....	8
2010 - Une décennie d'accompagnement qui « s'ancre » dans la territorialité .....	9
2020 – L'émergence de l'investissement dans l'ingénierie territoriale .....	10
Des tendances structurelles pour soutenir les ingénieries territoriales .....	12
L'outillage et les compétences au plus près des besoins et des fragilités .....	12
Le financement de l'ingénierie d'innovation territoriale .....	13
Ecouter et apprendre à « faire alliance » pour le déployer localement.....	14
En guise de conclusion : « Fondations & Territoires », un nouvel élan ! .....	15
ANNEXE 1 – Programme « Fondations & Territoires » .....	16
ANNEXE 2 – Etude IMPACT – Fondations & Territoires.....	17
ANNEXE 3 – Etude DIPTIC .....	18

## Avant-propos – La place de « médiatrice » des Fondations

**C'est à l'occasion des Ateliers des Fondations du CFF de 2008 que Le RAMEAU a posé comme hypothèse de recherche que les fondations auraient un rôle de « médiation » dans le mouvement de co-construction du bien commun qui émergeait. Une décennie plus tard, le Cercle des Fondations d'avenir le prouve par l'analyse de la pratique des fondations « pionnières ». Au moment où 81% des Français réclament un « jouer collectif » pour sortir de la crise, il est utile de retracer ce cheminement, et surtout d'inciter les fondations à « passer à l'action ».**

En 2008, dans le contexte de nouvelles lois qui impactent le paysage des fondations... et des enseignements d'un voyage d'étude sur les « Community Foundations » au Canada, le CFF a proposé au RAMEAU de co-construire le programme des Ateliers des Fondations. Au programme, passage en revue des missions, des modèles de gouvernance, du rôle des fondations dans l'essaimage des projets... C'est à cette occasion que Le RAMEAU expose sa conviction que les fondations, du fait de leur positionnement joueront, un rôle stratégique dans l'émergence du mouvement de co-construction du bien commun qui à l'époque n'était encore qu'une hypothèse de recherche. Dès 2009, lors des Ateliers suivants sur l'évaluation, les sessions sur la « Responsabilité Sociétale des Fondations » clarifient les spécificités du secteur, et confirment ce rôle. Lorsqu'à l'Assemblée Générale du CFF de 2010, Emmanuelle WARGON, alors Directrice de Cabinet du Haut-Commissaire Martin HIRSCH, vient demander aux fondations d'être les « défricheurs de l'intérêt général » pour faire les expérimentations innovantes que ne peut faire l'Etat du fait de son propre positionnement, la (re)connaissance du rôle de « médiation » des fondations est posée. Il est à noter que plus globalement, c'est l'utilité même de la fonction de « médiateur » qui est affirmée par l'Etat, avec comme symbole fort la création de la Médiation des entreprises la même année. Les Ateliers des Fondations 2010 permettront de faire un premier état des lieux à la fois des partenariats stratégiques et de leurs impacts, mais aussi de l'émergence de la co-construction territoriale. Le regard croisé entre les 1<sup>ères</sup> expériences de la Fondation de France et les résultats du programme « associations & PME » du RAMEAU sera particulièrement éclairant.

C'est sur les résultats de ce premier cheminement que le CFF et Le RAMEAU décident de lancer le programme « Fondation d'avenir » en 2012, et de préparer ensemble le Séminaire « Fondations Territoriales » de 2013. Comment oublier l'intervention de la DATAR et celle d'Augustin de ROMANET, alors Directeur Général de la Caisse des Dépôts, sur l'enjeu d'agir en territoire, ainsi que sur l'importance des fondations pour faciliter le « jouer collectif » local ? Ce séminaire posera les graines du Colloque « Fondations Territoriales pour une philanthropie de proximité » en 2018.

C'est aussi en 2018 que le Cercle « Fondations d'avenir » a entamé un 3<sup>ème</sup> cycle ciblé sur l'engagement territorial<sup>1</sup>. Il débute le cycle par « Innovation sociétale et territoires », puis le poursuit avec « ODD et territoires » en 2019, et en 2020 le rôle de « médiateur » des fondations sur les territoires pour faciliter le « jouer collectif » en sortie de crise. Ce cycle donnera l'impulsion du programme « Fondations & Territoires », copiloté par la Fondation des Territoires et la Fondation de Lille en 2021. Pour éclairer l'état des lieux des pratiques, deux études ont été réalisées :

- L'étude IMPACT – Fondations & Territoires (Comisis – OpioniWay, septembre 2021)
- L'étude « Fondations Territoriales » (Cabinet DIPTIC, décembre 2021)

**Ce carnet de recherche résulte d'une décennie d'écoute de l'évolution des pratiques des fondations et de l'émergence du mouvement de co-construction territoriale.**

<sup>1</sup> Après un cycle sur l'accompagnement des associations (2012-2015) et un cycle sur l'innovation sociétale : quel est le processus d'innovation sociétale (cf. guide pratique « l'investissement sociétal en actions ») ? Quelles évolutions des modèles socio-économiques d'intérêt général (cf. référentiel « les modèles socio-économiques d'intérêt général ») ? Quelle évaluation des alliances stratégiques (cf. référentiel « l'évaluation partenariale en pratique ») ? (2015-2018).

## Des liens et des lieux pour co-construire le bien commun

**Dans un contexte d'augmentation des besoins sociétaux, de mutations profondes et de raréfaction des ressources, les territoires inventent des réponses innovantes. De nouvelles alliances émergent pour co-construire des solutions spécifiques à la réalité locale. Ces démarches, souvent informelles, sont créatrices d'une réelle valeur ajoutée dont il est encore difficile de qualifier les effets. Les fondations jouent depuis une décennie un rôle important dans cette dynamique. La mission ministérielle sur l'accélération des alliances d'intérêt général en a souligné l'importance.**

De l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable aux « Projets de Territoires » dans le cadre des Contrat de Relance et de Transition Ecologique (CRTE) entre l'Etat et les Collectivités territoriales, l'urgence de « faire alliance » pour faire face à l'ampleur des défis communs est soulignée. L'acteur public en France a progressivement appelé tous les acteurs privés à s'impliquer activement dans des actions d'intérêt général. Du discours du Premier Ministre Lionel JOSPIN en 2001 sur la place des associations, à celui du Président de la République Emmanuel MACRON en 2018 sur la place des entreprises, les vingt dernières années ont été marquées par l'émergence d'un mouvement de co-construction du bien commun. La crise de la Covid-19 en a accéléré l'urgence... et la (re)connaissance.

Comme le mesure clairement l'étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle de la France réalisée entre 2018 et 2022 par l'Observatoire des partenariats, le « devoir d'alliance » de 2015 s'est transformé en 2022 en une « envie d'alliance » au service de l'intérêt général. Les pratiques ont suivi, passant par exemple de 36% des entreprises de plus de 10 salariés pratiquant les partenariats sociétaux en 2015 à 57% en 2021.

Dans ce contexte, comment se positionnent les fondations ? Récemment arrivées dans le paysage français, elles jouent un rôle de « médiatrice » que l'étude IMPACT – Fondations & Territoires met en lumière. Où en sommes-nous en France ? Quelles sont les tendances et les pratiques innovantes ? Quels sont les besoins des Fondations pour aller plus loin ? Telles sont les questions qu'a instruit le programme « Fondations & Territoires ».

### L'émergence des dynamiques de co-construction pour allier sens & impact

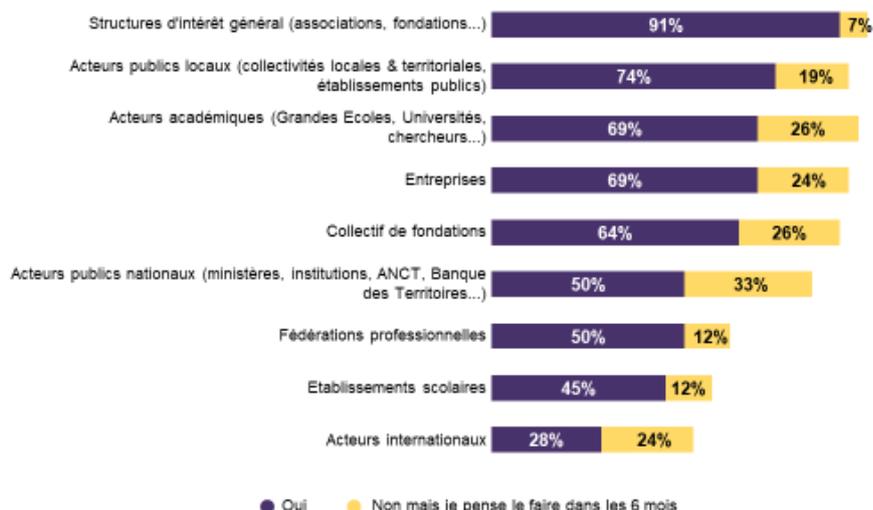
**98% des fondations ont au moins un partenariat.** Les profils de leurs partenaires sont riches. Comme les autres acteurs de l'écosystème, elles ont diversifié ces dernières années le panel de leurs partenaires.

#### Pratiques partenariales des Fondations en France

Q6. Vos partenaires territoriaux : Avez-vous mis en place des partenariats avec les acteurs suivants ?  
Base : Ensemble (42 fondations)



Structures d'intérêt général  
(associations, fondations...)  
premiers partenaires des  
associations



Les objectifs sont clairs : mieux comprendre les besoins, augmenter l'impact et innover. Les trois facteurs clés des stratégies partenariales sont mis en valeur par les fondations.

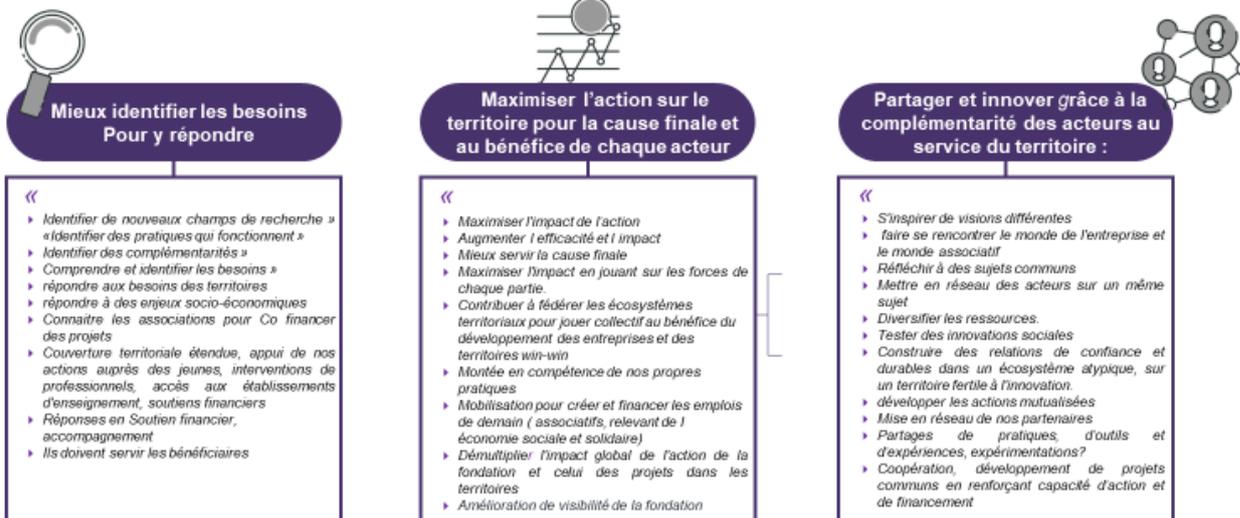
### Objectifs des stratégies partenariales



#### Les objectifs des pratiques partenariales

Q.9 Quels sont vos objectifs en matière de partenariats :

► Les réponses ouvertes à la question sur les objectifs des partenariats évoquent l'idée d'un éco système plus dynamique et performant avec des alliances opérant comme conduite du changement pour les projets du territoire au service de l'intérêt général.



«opinionway»

Programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats – Etude IMPACT – Fondations & Territoires / Décembre 2021

35

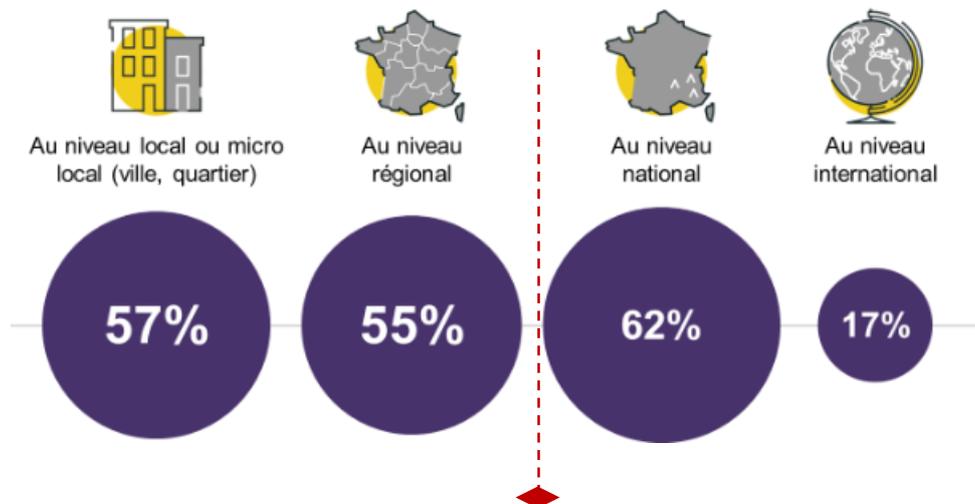
### La place des fondations dans les Territoires

Sur la territorialité de l'action collective, les positions des fondations sont explicites : il faut agir à tous les échelons territoriaux ; chacun doit le faire en fonction de la perception de son propre territoire.

#### Territorialité des pratiques partenariales

q7. Territorialité de vos pratiques partenariales : quel niveau territorial travaillez-vous avec vos partenaires ?

Base : Ont mis en place au moins un partenariat ou prévoient d'en mettre en place (42 fondations)



Le Territoire, c'est « l'intérêt général à portée de main ». Il permet à la fois de susciter l'adhésion, d'expérimenter en tenant compte des réalités locales et de créer une confiance nécessaire aux alliances.

Au service de l'intérêt général, les fondations sont **pleinement consciente de la tension entre le national et les territoires, et du rôle de médiation qu'elles peuvent (doivent ?) avoir** pour faciliter l'interconnaissance, fluidifier les rencontres et favoriser l'Agir ensemble. Les tensions entre l'impulsion d'une vision partagée et le système de gestion au plan national d'une part, et la capacité d'action au plus près des besoins d'autre part se rencontrent pour (ré)inventer ensemble des solutions à la hauteur des enjeux.

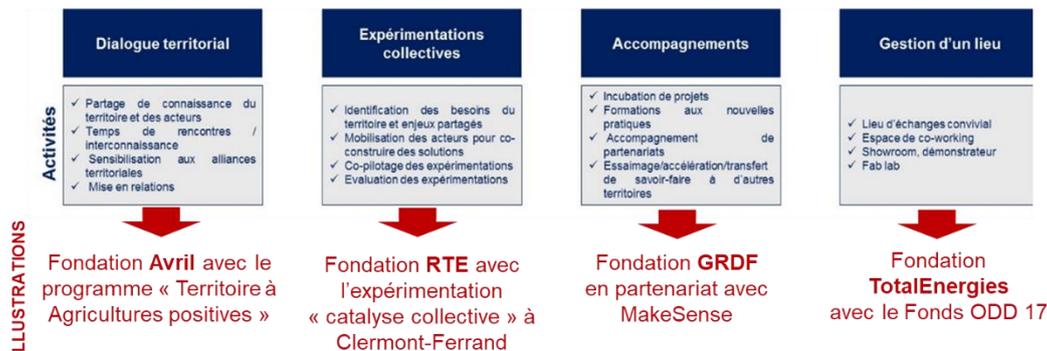
### Tensions entre les échelons nationaux et territoriaux



Source : World café animé par Sol & Civilisation, pour la Fondation des Territoires

La **(ré)conciliation entre économie et intérêt général** est l'un des leviers sur lequel les fondations « pionnières » ont su se mobiliser pour inciter à de nouveaux dialogues, à des formes innovantes d'expérimentations, à des accompagnements adaptés aux différents profils d'acteurs, et à la gestion de nouveaux espaces de rencontres et d'actions.

### Exemples inspirants de fondations « pionnières »



### De l'émergence des fondations territoriales au concept de fondations « Ancres »

Pour les Territoires les plus matures, **la coopération locale peut se traduire par la création d'une fondation territoriale**. Il ne s'agit pas d'abord d'un outil juridique pour gérer la philanthropie locale, mais de l'expression de l'envie partagée d'acteurs d'un même territoire d'agir ensemble pour réduire les fragilités et contribuer à des actions d'intérêt général.

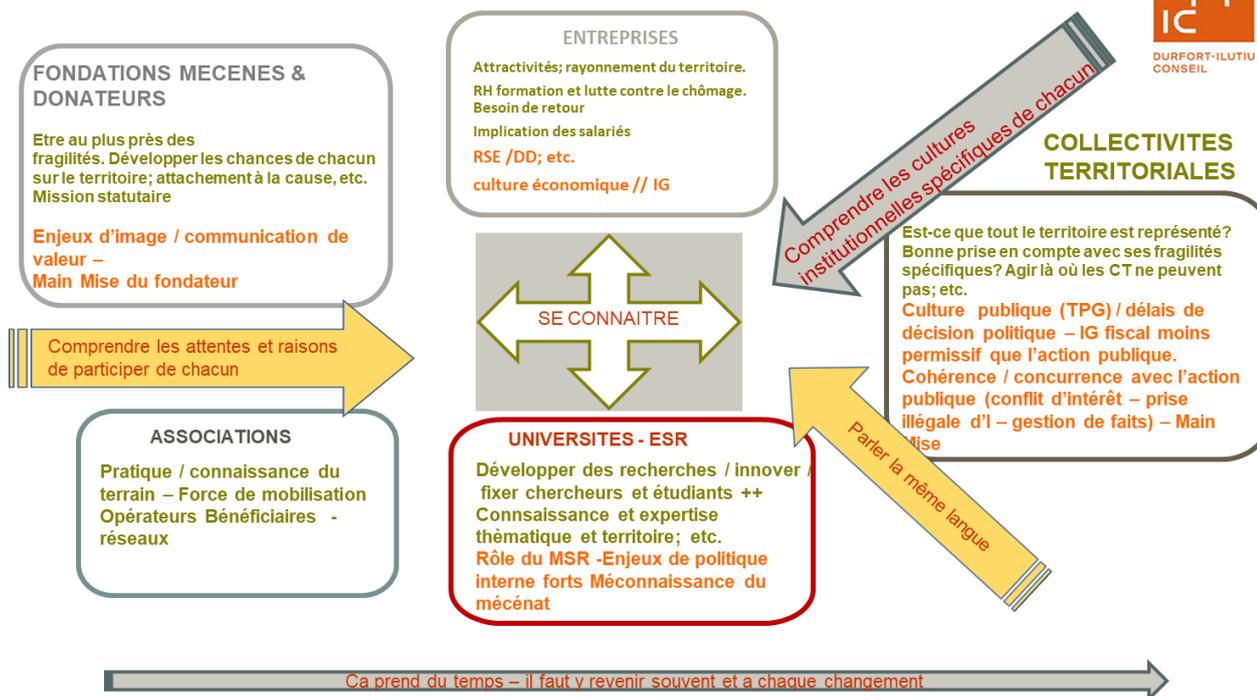
Le concept de « fondation territoriale », bien connu outre Atlantique, n'est **apparu en France que fin des années 2000**. Le voyage d'étude de 2008 a en effet permis de mieux cerner la spécificité de ces dispositifs de philanthropie partagée sur un même espace localisé dont chacun peut mesurer les défis et les potentiels de manière systémique, et non plus segmenté par domaine d'action. A l'exception de la Fondation de Lille qui, sans le savoir, avait réinventé le concept dans les années 1980, la France était alors structurellement axée sur une philanthropie par défi à relever, et non pas par approche systémique territorialisée. C'est d'ailleurs la même année, sans corrélation directe, que la première fondation nationale qui choisit les territoires comme cause est créée par la fondation RTE qui s'adresse aux spécificités des territoires ruraux.

Les travaux menés par le CFF entre 2010 et 2013 permettront d'établir une première doctrine... **mais la pratique tardera à suivre jusqu'à la fin des années 2010**.

L'étude réalisée par le Cabinet DIPTIC en 2021 établit un état des lieux passionnant qui montre le renforcement du rôle de « médiation » que peut avoir une fondation territoriale. Elles peuvent devenir des « **tiers de confiance** », réellement neutre et objectif, surtout si elle provient d'une volonté commune de « faire un pas de côté » pour créer entre acteurs très différents un dispositif commun pour « Agir ensemble en Territoire ».

### Interactions et fondamentaux pour une fondation territoriale

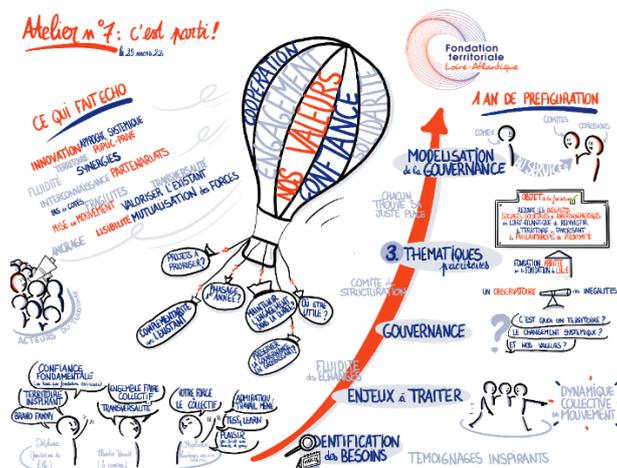
(RE)CONNAISSANCE DES AUTRES  
FONDAMENTALE POUR ÉTABLIR LE NÉCESSAIRE NIVEAU DE CONFIANCE ET DE BIENVUEILLANCE ENTRE ACTEURS



Source Etude DIPTIC, pour la Fondation des Territoires

Un récent **exemple inspirant est celui de la Fondation de Loire Atlantique** qui sera créée sous l'égide de la Fondation de Lille, le 4 juillet prochain, après un cheminement du Territoire de 18 mois.

### Les dernières étapes en image du chemin de la Fondation de Loire Atlantique



Cette tendance à la territorialisation des fondations illustre le besoin de liens nouveaux qui peuvent se créer dans des espaces nouveaux. L'émergence des « tiers lieux » incarne cette tendance vers des « liens & des lieux » au service de l'intérêt général.

## L'évolution des pratiques des fondations

**Le secteur des fondations a connu un essor très récent en France. Il s'est développé à partir de la Loi Aillagon 2003 sur le mécénat qui lui a donné un réel élan, et par la loi de 2008 sur les Universités qui en a diversifié le paysage. La loi Hamon 2014 sur l'Economie Sociale et Solidaire institutionnalise les fondations, et leur donne un rôle de consolidation de l'intérêt général par la mobilisation privée. Là où les associations sont un regroupement de membre, les fondations sont un capital mis à disposition d'une cause.**

L'émergence du secteur s'est accompagnée d'une **agilité à innover** et à élaborer progressivement des pratiques diversifiées pour répondre à la pluralité des besoins, tant des publics cibles que des territoires.

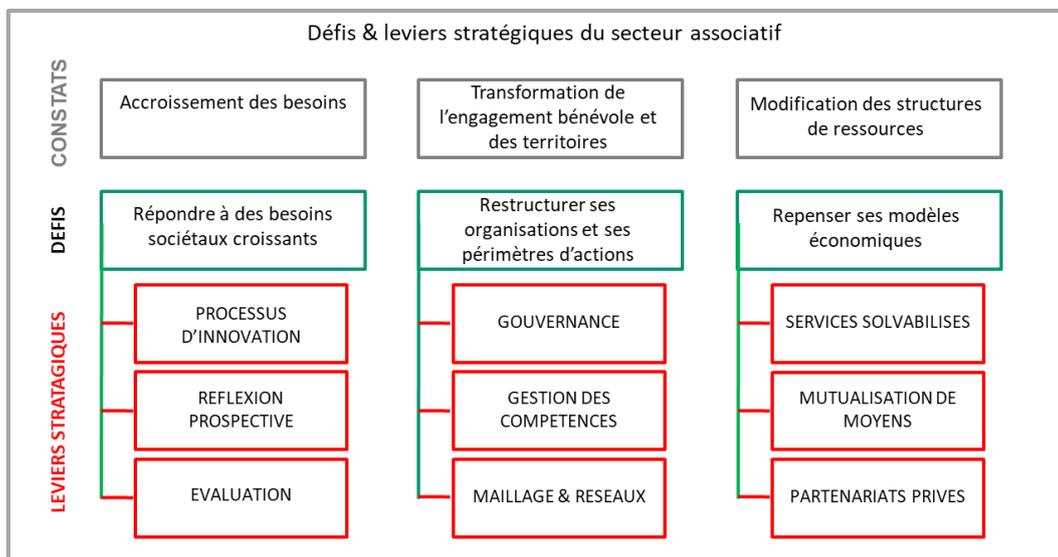
### 2000 - Le financement des projets... plus que des Territoires !

La décennie 2000 est celle de la **professionnalisation de « l'investissement » philanthrope** en France. Face à l'accroissement des besoins et la raréfaction des ressources, les fondations comprennent très vite qu'elles sont certes l'expression d'une volonté généreuse de donner, mais qu'elles ont aussi une responsabilité sur l'affectation de leurs dons à un moment où le financement des actions et des acteurs d'intérêt général se raréfie.

A l'image de la Fondation RATP qui sera la première à engager des travaux de recherche avec le CNRS sur l'évaluation d'impact, les fondations **structurent leur engagement financier, et le diversifient** : « coup de cœur », « mobilisation citoyenne et/ou des salariés », « investissement sociétal », « innovation sociale » ... les choix sont nombreux, et les fondations clarifient leur(s) périmètre(s) d'intervention.

Pour choisir le bon positionnement, les fondations souhaitent de plus en plus appréhender les enjeux et les pratiques de leurs bénéficiaires afin d'avoir une approche de financement adaptée à leurs besoins. En 2008, la note « panorama et enjeux du secteur associatif d'intérêt général » permettra d'engager avec les membres du CFF des débats passionnants (... et parfois passionnés !) sur les priorités à traiter collectivement... et sur les risques d'effets induits des financements philanthropiques sur l'équilibre économique des structures.

### 2008 – Panorama du nouveau paradigme associatif : « faire plus avec moins ! »



Les fondations **se proposent progressivement être impliquées dans les projets d'intérêt général** pour faire face à leur complexité grandissante. Elles passent d'une position de « bailleurs de fonds » à celle de véritables « partenaires ». Elles mobilisent alors leur réseau, et acceptent de se former aux spécificités de leurs partenaires d'intérêt général pour en comprendre les spécificités. Elles prennent conscience du risque d'ingérence et/ou de dépendance, et mettent progressivement en place des mesures de contrôle et des processus pour sécuriser leur « investissement » philanthropique, mais aussi leurs partenaires.

C'est à cette même période que l'enjeu des **Territoires** est capté par les « pionniers » comme un « **signal faible** » à mieux comprendre et à investiguer.

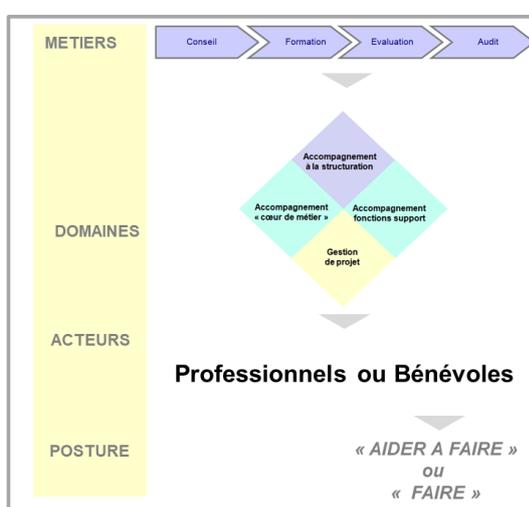
## 2010 - Une décennie d'accompagnement qui « s'ancre » dans la territorialité

Poursuivant sa propre maturité, la Fondation RATP ouvrira le chantier de l'accompagnement des toute petites associations de territoire. Après la structuration de sa **démarche de sélection des projets** et de leur **évaluation**, elle transmet alors les fruits de ses résultats. Avec le CNRS, ils s'allient avec l'IMS pour un chantier collectif sur l'évaluation d'impact des partenariats qui mobilisera les travaux de l'Avisé, de l'ESSEC et du RAMEAU. Dès 2010, elle se propose de lancer une recherche-action sur **l'accompagnement stratégique** des associations.

Son expérience servira en 2012 à lancer le **Cercle « Fondations d'avenir »**, entre fondations « pionnières », pour partager ensemble les fruits de leurs expérimentations innovantes en matière d'accompagnement. Durant 3 ans, le cheminement commun permettra de qualifier les complémentarités entre l'accompagnement réalisé en interne par les forces vives des fondations et/ou de leur réseau (« coaching de gouvernance ») et par des experts externes (« diagnostic stratégique de développement »). Ce programme donnera aussi l'occasion d'une première **étude sur les pratiques d'accompagnement des fondations**. Sur la base des résultats, les fondations élaboreront une modélisation sur 4 niveaux des pratiques d'accompagnement en fonction des objectifs, des moyens... et de la maturité des acteurs, tant côté fondations que structures bénéficiaires.

### 2014 – Segmentation des démarches d'accompagnement

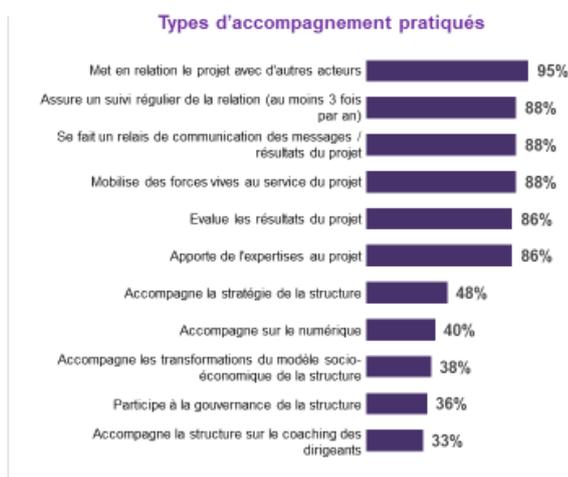
- 4 métiers d'accompagnement :
  - Conseil
  - Formation
  - Evaluation
  - Audit
- 4 domaines d'accompagnement :
  - L'accompagnement à la structuration du projet associatif, un appui à la pérennisation du projet associatif
  - L'accompagnement opérationnel :
    - ✓ Cœur de métier
    - ✓ Transverse
  - L'accompagnement à la gestion de projet
- 2 typologies d'acteurs :
  - Professionnels
  - Bénévoles « formés » ou « parrains »
- 2 postures d'accompagnements :
  - Aider à Faire
  - Faire



L'étude sur les pratiques d'accompagnement sera renouvelée en 2017 et en 2021. Il est intéressant de voir les **évolutions de la nature des accompagnements en une décennie**. Elles sont le signe de la maturité et de l'enjeu croissant de ce levier de soutien aux actions et aux acteurs d'intérêt général.

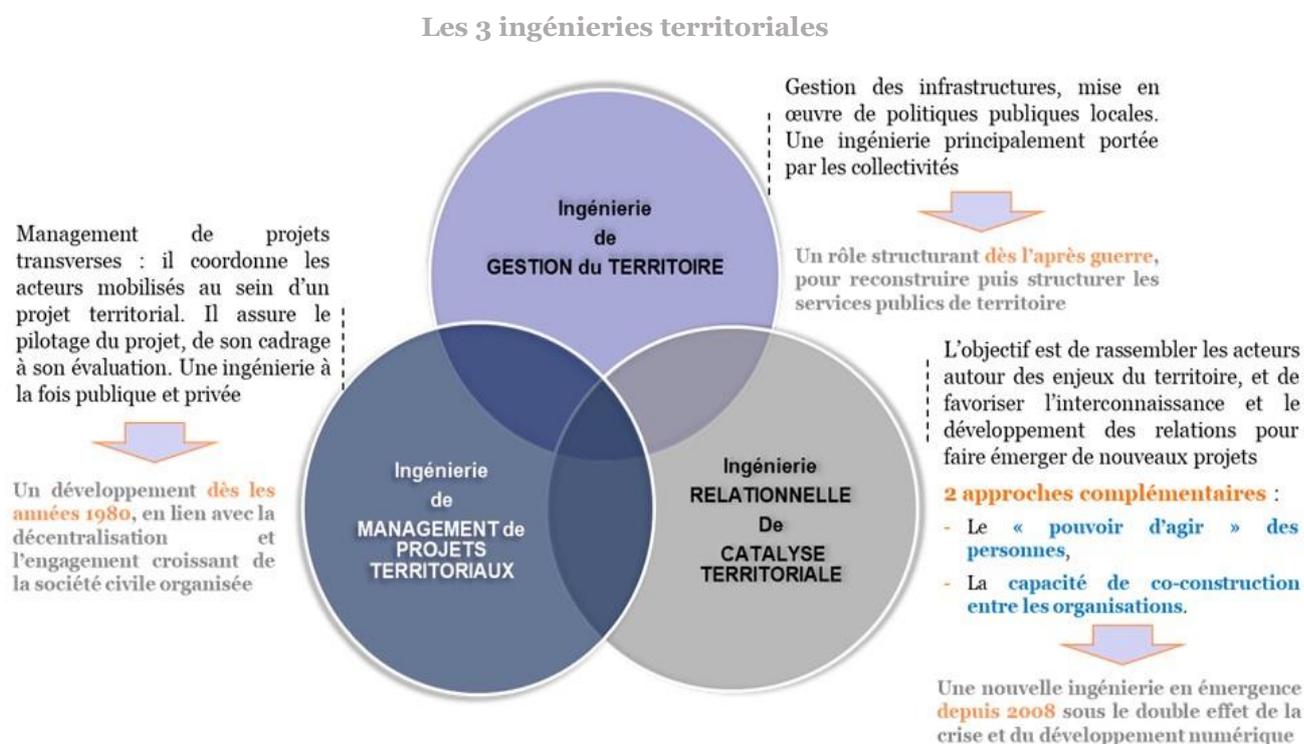
### 2021 – Pratiques d'accompagnement des fondations

Q11a-d. Pratiques d'accompagnement - Base : Ont mis en place au moins un partenariat ou prévoient d'en mettre en place (42 fondations)



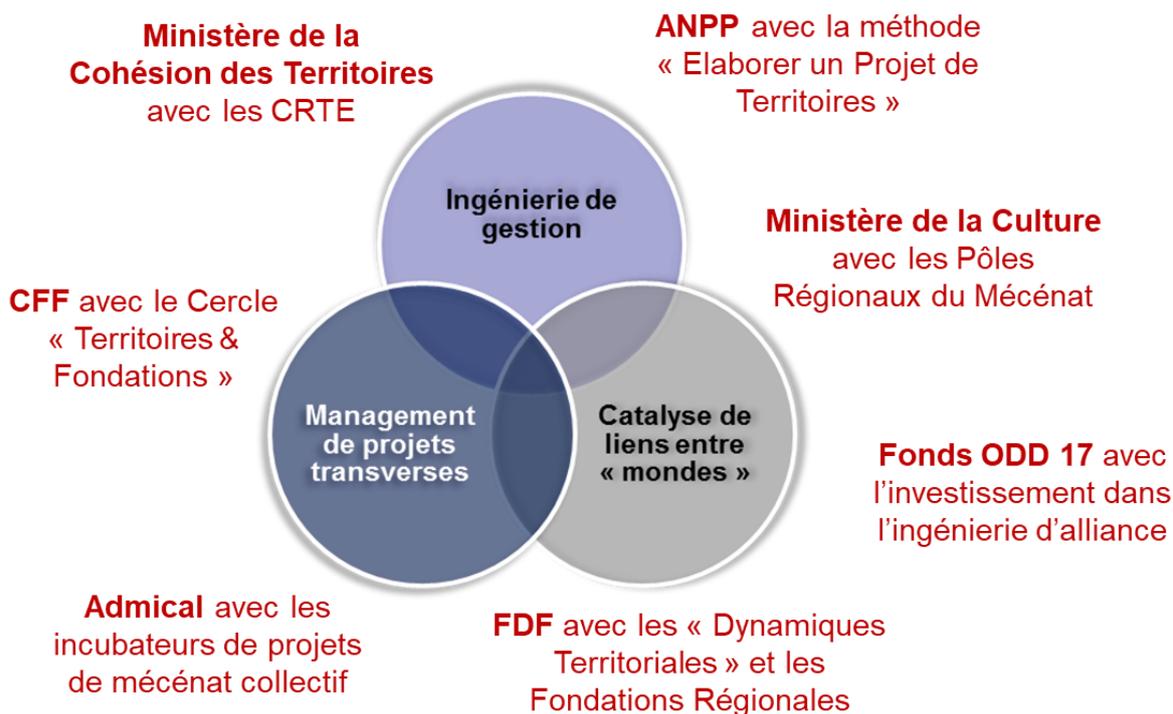
## 2020 – L'émergence de l'investissement dans l'ingénierie territoriale

Face à la complexification des enjeux, l'approche par l'écosystème local vient compléter l'action indispensable de chacun. Une **3<sup>ème</sup> ingénierie se structure** pour valoriser l'engagement et mobiliser la complémentarité des acteurs locaux. Elle **s'articule avec les deux autres déjà présentes sur les territoires**. Le schéma ci-dessous en rappelle les rôles et les temporalités.



**7 programmes**, menés par des **acteurs de référence**, ont été identifiés **pour favoriser le « jouer collectif »** avec l'appui des fondations volontaires. Ces programmes jouent un rôle d'éclairage auprès des différentes parties prenantes et de la diversité des échelons territoriaux. Face à la pluralité des situations, ils répondent à des angles de besoins complémentaires.

### Les 7 programmes inspirants pour le « faire alliance en Territoires »



**Les fondations ont un rôle structurant à jouer dans l'investissement et l'articulation des 3 ingénieries locales.** Certaines fondations « pionnières » se sont déjà engagées dans des expérimentations innovantes, notamment en matière d'ingénierie de « catalyse territoriale » réunissant des profils d'acteurs riches de leurs différences. Leurs retours d'expériences peuvent inspirer ceux qui cherchent à s'engager au plus près des besoins des territoires.

### Les besoins qualifiés par les Territoires



**Être à l'écoute de la diversité des besoins et des situations est la condition *sine qua non* d'efficacité et d'impact. Les fondations ont bien compris que la question n'était plus d'identifier le modèle le plus performant, mais d'articuler la diversité des modèles pour être pertinent. Cette exigence est bien la réaffirmation de l'intérêt général « entre tous ».**

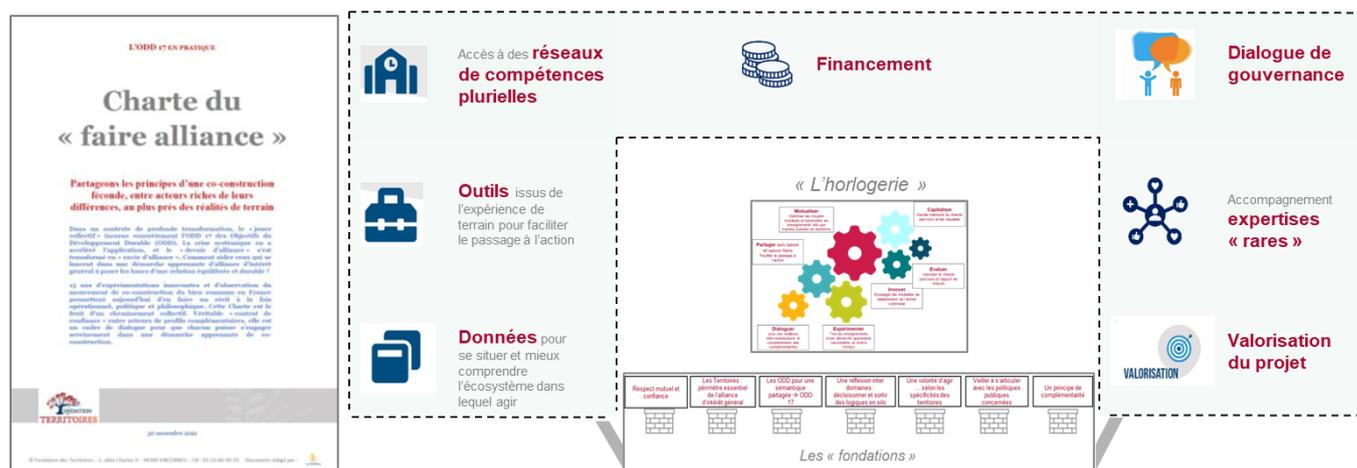
# Des tendances structurelles pour soutenir les ingénieries territoriales

« Agir ensemble en Territoire » ... encore faut-il disposer d'une ingénierie pour y parvenir. Le désinvestissement dans l'ingénierie locale des trente dernières années ne facilite pas la mise en mouvement et l'animation d'une coordination féconde, notamment sur les « petits et moyens territoires ». Aux côtés des Collectivités territoriales faiblement dotées en ingénierie, il est donc essentiel d'aider à mobiliser toutes les énergies.

Comment faire ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul ? Telle est la question en synthèse qu'adresse la co-construction territoriale. Pour y parvenir, il convient de disposer des données, outils, compétences et espaces qui permettent de « faire alliance ». L'ingénierie territoriale est dès lors un enjeu stratégique pour les acteurs et les actions d'intérêt général, notamment dans le cadre d'expérimentations d'innovations territoriales « entre tous ».

Fort de la proposition de loi d'expérimentation du droit d'alliance d'intérêt général<sup>2</sup>, la Fondation des Territoires a mobilisé les acteurs locaux et nationaux pour co-élaborer une **Charte du « faire alliance »**<sup>3</sup>. 7 principes, 7 modalités d'actions et 7 moyens ont été identifiés pour faciliter les coopérations d'intérêt général. Les partenaires d'un projet peuvent s'en inspirer pour définir ensemble les conditions de leur propre démarche.

## La Charte du « faire alliance » en image



## L'outillage et les compétences au plus près des besoins et des fragilités

A l'image de ce que certaines fondations ont su faire sur des domaines d'actions stratégiques (la Fondation pour l'Enfance sur la compréhension des enjeux sur les fragilités des enfants, la Fondation Nationale de Gérontologie sur celle des personnes âgées, ou la Fondation Abbé Pierre sur le mal-logement), la Fondation Bettencourt Schueller a décidé en 2014 de soutenir la **capitalisation des données et outils issues des pratiques d'alliance d'intérêt général**. L'objectif était d'outiller les organisations et les Territoires à partir des résultats de la recherche empirique sur les pratiques des « pionniers ».

Dès sa création en 2014, le Réseau des pionniers des alliances en Territoire qui s'est constitué cette même année, s'est mobilisé et s'est appuyé sur cette capitalisation pour valoriser les pratiques innovantes de co-construction territoriale et pour modéliser progressivement la nouvelle ingénierie territoriale de la « catalyse ». C'est donc à l'occasion de la 7<sup>ème</sup> Rencontre du **Réseau des « catalyseurs territoriaux »**, passé en 7 ans d'une centaine à **350 membres**, que la **plateforme odd17.org** a été lancée.

Les fondations peuvent ainsi mettre à disposition des Territoires des données, outils et compétences adaptés aux besoins et aux spécificités des acteurs locaux en leur proposant de décliner leur propre **parcours d'usage**. C'est ce qu'ont fait les « catalyseurs » avec la **plateforme « l'innovation territoriale en Actions ! »**<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b3849\\_proposition-loi](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b3849_proposition-loi)

<sup>3</sup> <https://www.carenews.com/le-rameau/news/decouvrez-la-charte-du-faire-alliance>

<sup>4</sup> <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>

## Que trouver sur la plateforme de capitalisation odd17.org ?

### MAPPING DE LA PLATEFORME



## Le financement de l'ingénierie d'innovation territoriale

L'accessibilité de la capitalisation et le partage de compétences permettent une réelle création de valeur ajoutée, mais aussi une **frugalité des moyens mobilisés**. Pour le (dé)montrer, le **Fonds ODD 17** a été créé. Il soutient les alliances d'intérêt général, notamment territoriales, en investissant dans l'ingénierie partenariale.

Issu de la « feuille de route » de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales, le Fonds ODD 17 est lui aussi le fruit d'une coopération innovante entre une fondation et un laboratoire de recherche empirique. La Fondation TotalEnergies a en effet investi 1,5 M€ dans le soutien aux expérimentations innovantes ayant besoin d'une ingénierie d'alliance.

Une **cinquante d'expérimentations** sont en cours d'évaluation. Les premiers résultats permettent d'ores et déjà de modéliser la valeur des ingénieries. Ils éclairent sur leurs **modèles socio-économiques**, et sur l'urgence de **(ré)investir dans une ingénierie au plus près des réalités locales**. C'est à partir d'une compréhension fine des 3 axes d'un modèle d'intérêt général – les compétences, les ressources financières et les alliances – qu'il est possible de qualifier la manière de les hybrider de manière pertinente.

**Trois règles en découlent pour consolider et sécuriser les projets d'intérêt général** : celle des « 4 tiers », celle du « tiers on top » et celle des « 10+1% » de prime à l'alliance.

### Modélisation de l'investissement en ingénierie



#### Compétences mobilisées

Valoriser économiquement l'engagement volontaire

La règle des « 4 tiers »

#### Besoins financiers

67% pour réaliser les projets / actions  
33% pour financer l'ingénierie d'animation, de pilotage, de capitalisation et de valorisation collective

La règle du « tiers on top »

#### Synergies à développer

Mutualisation de moyens et répartition de la valeur collective d'intérêt général

La règle des « 10+1% » de prime à l'alliance

## Ecouter et apprendre à « faire alliance » pour le déployer localement

Il ne suffit pas seulement d'avoir les outils, les compétences et les modèles de financement, encore faut-il être en capacité de **se doter collectivement d'un Cap, d'un Cadre et d'une conduite du Changement cohérente avec l'ampleur de nos défis communs**. Dans un contexte de profonde transformation et d'incertitudes permanentes, il est plus que jamais nécessaire d'avoir des espaces « neutres » de dialogues et d'actions. La confiance ne se crée que si des « tiers de confiance » peuvent la garantir.

C'est dans cet esprit qu'a été imaginé la Fondation des Territoires. L'objectif : se mettre à l'écoute de la diversité des réalités locales, en mobilisant acteurs publics et privés des différents échelons territoriaux, du local à l'international. Le 12 juillet 2018, le Cabinet du Président de la République a accepté de prendre le risque d'avaliser une démarche apprenante radicalement innovante pour sa préfiguration. Dès le lendemain, le Cabinet du Ministre de la Cohésion des Territoires, Jacques MEZARD, s'est mobilisé. Son successeur, la Ministre Jacqueline GOURAULT, a initié la démarche collective le 7 janvier 2019 ; quasiment jour pour jour un an après le colloque au CESE « Intérêt général, dès aujourd'hui l'affaire de tous ? ».

Durant 5 ans de préfiguration, **la Fondation des Territoires a (dé)montré l'utilité de cet espace de dialogues et d'actions pour « apprendre à faire alliance »**. C'est en son sein par exemple qu'a été élaborée la « Charte du faire alliance ». Elle a été illustrée par la pratique de terrain au cours de 3 webinaires animés au premier semestre 2022 par le Réseau des 350 « Catalyseurs territoriaux » (à voir en replay<sup>5</sup>).

Le 14 juin dernier, la Fondation des Territoires a été créée par 21 co-fondateurs, dont deux fondations, pour passer à une nouvelle étape. Le 5 juillet prochain, à l'occasion de la 8<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en Territoire, elle annoncera le **lancement du programme « Chef de projet Innovation Territoriale »** pour accompagner les Collectivités territoriales des « petits et moyens territoires » dans le pilotage et la valorisation de leurs dynamiques de co-construction locale.

### Chemin de la Fondation des Territoires



Pour « Agir ensemble », il convient d'avoir un Projet commun ! Les « Projets de Territoires » sont ainsi de formidables leviers pour une mobilisation collective au plus près des réalités de terrain. C'est déjà une réalité à l'œuvre localement, mais comment en faire un « Récit partagé » ? C'est la question que se propose de traiter la Fondation pour la Co-construction du bien commun. Elle lance le 4 octobre prochain la **démarche prospective « Intérêt général 2050 »**. Riche des enseignements de la démarche 2014-2021 « mutations de l'intérêt général », cette nouvelle dynamique s'intéressera particulièrement aux jeunes, symbole de l'Avenir, et aux Territoires, lieu d'incarnation de l'intérêt général.

**De l'intervention d'urgence à la (ré)invention de nos modèles, la capacité à piloter différentes temporalités et à prendre des risques est aujourd'hui l'apport stratégiques des fondations.**

<sup>5</sup> <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/les-webinaires-du-reseau>

## En guise de conclusion : « Fondations & Territoires », un nouvel élan !

---

C'est au plus près des besoins et des fragilités que se joue l'impact de l'intérêt général. Les Territoires sont donc les lieux de l'action et de l'expérimentation pour inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul.

Les fondations sont conscientes de l'urgence de (ré)investir l'action collective locale. Leurs pratiques ont beaucoup évolué depuis 2015. Une fois encore le secteur a su avoir l'agilité de suivre les priorités du moment tout en garantissant un continuum sur la durée.

L'innovation territoriale est un enjeu structurel majeur, et l'ingénierie d'alliance devient donc stratégique. A la suite des fondations « pionnières », de plus en plus de fondations s'engagent sur les Territoires... et de plus en plus de Territoires s'engagent en créant une fondation territoriale pour appréhender leurs enjeux de manière transversale et pouvoir ainsi mobiliser l'ensemble des énergies locales.

La fondation n'est pas seulement un outil juridique, et moins encore un simple outil de collecte du mécénat et de la générosité publique. Bien au contraire, c'est une vision d'un Projet sur une temporalité adaptée aux besoins adressés à la fois à court, moyen et long termes. Face à l'urgence de « prendre le temps » de pENser l'action pour mieux pANser nos fragilités, les fondations ont une place et une responsabilité qui leur sont propres.

Ce n'est pas seulement dans l'action individuelle de chacune que se joue l'Avenir, mais aussi dans le « jouer collectif » du secteur. Les récentes évolutions des pratiques vont dans ce sens. Réjouissons-nous, et accélérons le mouvement de co-construction du bien commun qu'elles savent impulser en prenant le risque du « pari de la confiance ».

**Les fondations sont des « défricheuses de l'intérêt général ». Gageons que les jeunes d'aujourd'hui peuvent compter sur elles pour que lorsqu'ils prendront la responsabilité de la génération suivante en 2050, ils puissent être fiers de ce que nous aurons collectivement fait ensemble pour notre Avenir commun.**

## ANNEXE 1 – Programme « Fondations & Territoires »

**Le programme « Fondations & Territoires » s’est donné 3 objectifs :**

- Favoriser l’interconnaissance des acteurs et des pratiques pour les fondations engagées dans des démarches apprenantes de co-construction territoriale,
- Etablir un état des lieux sur les enjeux, les pratiques et les impacts de l’engagement territorial des fondations afin d’actualiser les connaissances,
- Contribuer à établir des ponts avec les écosystèmes locaux.

Dès l’été 2020, **l’article CAREnews** « ODD 17, quel rôle de « médiation » des Fondations ? » synthétise les enseignements d’alors. Pour aider celles qui se questionnent sur leur impact, Le RAMEAU publiait le **kit pratique « Impacts des Fondations »**. Juste avant la crise, le 10 mars 2020, la Fondation RTE et Le RAMEAU venaient de lancer **l’expérimentation de catalyse collective en Puy-de-Dôme**.

Dans le cadre de la feuille de route ministérielle « Accélérer les alliances d’intérêt général », la Fondation de Lille et la Fondation des Territoires se sont proposées en novembre 2020 d’initier le **programme « Fondations & Territoires »**. Durant 9 mois, la conception de ce programme a été mis en débat avec différents réseaux nationaux et territoriaux, et notamment le CFF. Ces échanges ont permis d’établir un programme concret autour d’un espace de dialogue entre « pairs », de deux études (l’une de l’Observatoire des partenariats et l’autre du cabinet DIPTIC) et d’un World café pour mettre en débat les enjeux et les pratiques des Fondations sur les Territoires.

Les territoires ne cessent d’inventer des solutions innovantes pour répondre aux enjeux sociétaux. Les fondations ont démontré leur réactivité et leur agilité dans le contexte de crise sanitaire : ¼ d’entre elles y ont développé des partenariats. Comme l’a souligné la mission ministérielle sur l’accélération des alliances d’intérêt général, les fondations jouent un rôle très important dans les dynamiques de co-construction territoriale. Elles accompagnent les acteurs territoriaux, et sont médiatrices du « faire ensemble ».

### Les racines du programme

Il y a **dix ans**, la Fondation de Lille et Le RAMEAU étaient très impliqués dans le programme sur les Fondations Territoriales initié et animé par le CFF. Ils ont très largement contribué à l’état des lieux publié en 2013.

Il y a **trois ans**, la dimension territoriale de l’action d’intérêt général était soulignée lors du colloque « Intérêt général : dès aujourd’hui l’affaire de tous ! » qui réunit le 12 janvier 2018 plus de 300 décideurs publics et privés pour évoquer ensemble les conditions pour relever nos défis communs, incarnés par l’Agenda 203 des Objectifs de Développement Durable. Au même moment, l’Etat créait l’ANCT et la Caisse des Dépôts la Banque des Territoires. 2018 fut l’année charnière en France d’une prise de conscience de la nécessaire articulation entre un cadre commun et une meilleure prise en compte des spécificités locales. 3 ans après la signature des Objectifs de Développement Durable, les Territoires devenaient les lieux d’expérimentations de nouvelles approches pour répondre à des défis communs. C’est dans ce contexte que la préfiguration d’une Fondation des Territoires a été amorcée.

**Aujourd’hui**, la crise de la Covid-19 a renforcé encore la place des Territoires. C’est par eux qu’ont pu s’infuser des modes opératoires adaptés à l’exigence d’agilité, de frugalité et d’efficacité pour faire face à une succession de situations imprévisibles. Les études de l’Observatoire des partenariats, réalisée en 2020, ont illustré les attentes des Français et des élus locaux sur les pratiques d’engagement territoriale pour inventer ensemble la résilience face à la crise, et plus structurellement des solutions adaptées aux enjeux d’aujourd’hui. Là encore, la place des Fondations a été soulignée. Dès novembre 2020, la Fondation de Lille et la Fondation des Territoires ont donc décidé d’engager ensemble le programme « Fondations & Territoires », avec un accompagnement du Cabinet DIPTIC.

## ANNEXE 2 – Etude IMPACT – Fondations & Territoires

Comment les fondations appréhendent leurs Territoires ? Quelles sont les tendances et les pratiques innovantes des fondations ? Quels sont les besoins des fondations pour aller plus loin ? Découvrez le grâce aux résultats de [l'étude IMPACT- Fondations et Territoires](#).

Cette étude était la 21<sup>ème</sup> du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats.



Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats en France (programme ARPEA 2008-2012), puis qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), l'Observatoire des partenariats a lancé en novembre 2017 son 3<sup>ème</sup> programme quinquennal : le programme IMPACT.

Entre 2018 et 2022, ce programme a permis d'**observer**, de **qualifier**, de **mesurer** et d'**illustrer le mouvement de co-construction en France**. A partir des deux programmes quinquennaux précédents, il a précisé à la fois son ampleur, la maturité des organisations à se saisir de la dynamique partenariale émergente, ainsi que les spécificités des différents profils d'acteurs, en fonction des domaines d'actions et des territoires.

Ce programme a été mené en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, Le Groupe La Poste, la Fondation TotalEnergies et Le RAMEAU.

Pas moins de **21 études** ont été menées pour qualifier les pratiques de l'ensemble des acteurs et pour identifier les spécificités par domaine de fragilité et par territoire :

- 1- **Par Acteurs** : citoyens, élus locaux, acteurs académiques, entreprises, associations et fondations,
- 2- **Par Territoires** : étude IMPACT-Territoire, déclinée en 13 rapports régionaux,
- 3- **Par Domaines** : étude IMPACT-Sectorielle, éclairée par un cycle de 10 webinaires prospectifs en 2022.

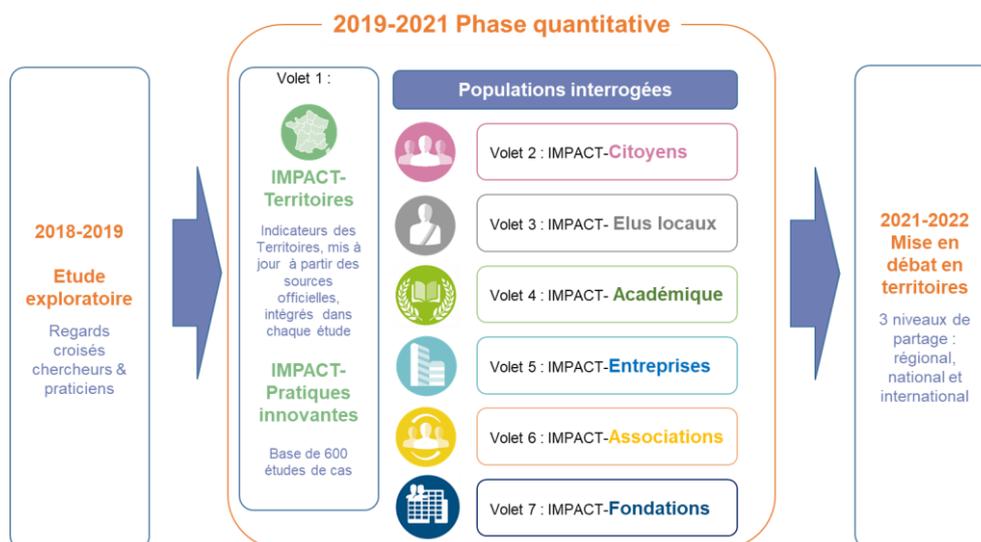
Afin d'illustrer les pratiques innovantes, un recensement de **plus de 600 études de cas** permet d'éclairer la diversité des dynamiques et les spécificités par profil d'acteur, par échelon territorial et par domaine d'action. Elles sont consultables en accès libre dans la base de données IMPACT – Alliances.

Les études quantitatives ont été réalisées par :



“opinionway”

### Le programme IMPACT 2018-2022



## ANNEXE 3 – Etude DIPTIC

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

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

L'étude a été réalisée par le Cabinet DIPTIC, avec le soutien du Fonds ODD17



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

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

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

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

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

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

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