RAPPORT D'ETUDE

LES FONDATIONS TERRITORIALES EN FRANCE : DE LA SECTORISATION A LA TERRITORIALISATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE ?

Proposé par :
Daniel GOUEU
Ingénieur agroéconomiste
Stagiaire économiste, Le Rameau, 2026

Sous la supervision de :
Charle-Benoit HEIDSIECK, Président-Fondateur du Rameau
Cécile FERRIEUX, Maître de conférences à AgroParisTech Campus Clermont-Ferrand

TABLE DES MATIERES

RESUME EXECUTIF 4
1. INTRODUCTION 6
1.1 Contexte 6
1.2 Problématique 6
1.3 Hypothèse de recherche 7
1.4 Plan du rapport 7
2. CADRE METHODOLOGIQUE 7
2.1 Cadrage de l'étude 7
2.2 Collecte de données 8
2.3 Analyse des données 9
2.4 Phases de restitution 9
3. QUI SONT LES FONDATIONS TERRITORIALES ? 9
3.1 Définition des fondations territoriales 9
3.2 Origine du concept de fondation territoriale 9
3.3 Caractéristiques clés des fondations territoriales 10
3.4 Typologie des initiateurs 11
3.5 Typologie de la gouvernance 13
3.6 Typologie des statuts juridiques 16
4. DANS QUEL ECOSYSTEME LES FONDATIONS TERRITORIALES EVOLUENT-T-ELLES ? 17
4.1 Ecosystème et périmètre d'intervention 17
4.2 Positionnement 18
4.2.1 La co-construction dès la genèse 18
4.2.2 La co-construction de l'instruction et de la sélection 19
4.2.3 La coopération comme mode d'action 19
4.3 Nature de l'interaction entre les acteurs de l'écosystème des fondations territoriales 20
5. QUELS SONT LES ROLES DES FONDATIONS TERRITORIALES ? 21
5.1 Les quatre rôles fondamentaux des fondations territoriales 21
5.1.1 Rôle de mobilisation et de mutualisation des ressources 21
5.1.2 Rôle d'identification des besoins du territoire 24
5.1.3 Rôle d'apport de réponses aux besoins identifiés 28
5.1.4 Rôle d'ingénierie territoriale 30
5.2 Focus sur l'inversion des pôles 32
5.3 Rôle nécessairement géographique et temporel 34
6. LES FONDATIONS TERRRITORIALES PRODUISENT-ELLES DES EFFETS ET DES IMPACTS ? 35
6.1 Effets directs des fondations territoriales sur les organisations soutenues 38
6.1.1 Renforcement des modèles socio-économiques des organisations soutenues 38
6.1.2 Montée en compétences 39
6.1.3 Accroissement de la pertinence et la complémentarité du soutien 39
6.1.4 Création de coopérations entre les organisations soutenues 40
6.2 Impacts sur l'écosystème territoriale 41
6.2.1 Impacts sur la performance des organisations de l'écosystème territoriale 41
6.2.2 Impact sur la confiance au sein de l'écosystème territorial 42
6.2.3 Impact sur l'innovation sociale et sociétale 44

6.3 Impact Systémique 44
7. CONLUSION 46
8. ANNEXES 47
9. BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE 52

Liste des tableaux

Tableau 1: Typologie des initiateurs des fondations territoriales 11
Tableau 2 : Typologie de la gouvernance des fondations territoriales 13
Tableau 3: Classification des formes juridiques des fondations 17
Tableau 4 : Richesses humaines mobilisées 21
Tableau 5 : Méthode d'identification des besoins des territoires 25

Liste des figures

Figure 1 : Cartographie des acteurs de l'écosystème des fondations territoriales ... 18
Figure 2 : Sources de financement mobilisées par fondation territoriale 22
Figure 3 : Domaines d'intervention des Fondations Territoriales 30
Figure 4: Chaîne d'impact des fondations territoriales 37

Sigles et abréviations

CRI	:	Comité Révélateur d'Initiatives
PTCE	:	Pôle Territorial de Coopération Économique
RNCT	:	Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale
CFF	:	Centre Français des Fonds et Fondations
ESS	:	Économie Sociale et Solidaire
CRTE	:	Contrats de Relance et de Transition Écologique

RESUME EXECUTIF

Dans quelle mesure les fondations territoriales opèrent-elles réellement une inversion des pôles en partant du territoire et de son « premier kilomètre » des besoins plutôt que par une logique descendante au travers des causes ou des secteurs définis a priori ; cette inversion des pôles opérée produit-elle réellement des effets concrets et des impacts sur l'écosystème territorial, interterritorial et national ? Pour répondre à cette question, cette étude se base sur une méthodologie de convergence de trois différentes et complémentaires immersions réalisées avec une approche qualitative. La première immersion a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs avec un échantillon de douze fondations représentatives de la diversité des vingt-six fondations territoriales françaises. La seconde a consisté à observer et à écouter un écosystème local de fondation territorial à savoir celui de la fondation territoriale Marne & Bois située sur le territoire Paris Est Marne & Bois. La troisième immersion a été faite au sein de l'écosystème interterritorial et national des fondations territoriales au travers la participation à plusieurs webinaires ainsi qu'aux Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale (RNCT). Les résultats obtenus se déclinent comme suit :

- Les fondations territoriales au travers leur ancrage territoriale, leur approche multicause et pluridisciplinaire et leur logique de co-construction et de coopération portent en elles l'ADN de l'inversion des pôles ;
- Cette inversion de pôle est visible notamment dans leur collaboration avec les acteurs de leur écosystème ;
- Par le moyen de cette collaboration, et toujours dans cette même logique d'inversion de pôle les fondations territoriales jouent quatre principaux rôles à savoir : la mobilisation et la mutualisation des ressources, l'identification des besoins du territoire, l'apport de réponses aux besoins identifiés et l'ingénierie territoriale ;
- Cette inversion de pôle opérée marche, produisant notamment comme effets, le renforcement des modèles socio-économiques et la montée en compétence des acteurs dont elles soutiennent l'action territoriale, l'accroissement de la pertinence et de la complémentarité du soutien de l'action philanthropique territoriales ainsi que la création de coopérations entre les organisations qu'elles soutiennent. Cette inversion produit comme impacts sur l'écosystèmes la baisse du risque de l'engagement sociétal des entreprises locales, la construction d'une subsidiarité et d'une complémentarité avec les politiques de droit commun, la remobilisation citoyenne et la montée en compétence de ces derniers, l'instauration de la confiance « entre pairs » et « entre tous » au sein du territoire, l'incubateurs de solutions systémiques locales. Cette inversion des pôles produit également des impacts systémiques à savoir : la création d'un réseau de solidarité interterritoriale et l'inversion au niveau national de la pyramide d'action de l'intérêt général ;
- Si les fondations territoriales ont conscience de l'inversion des pôles qu'elles opèrent, elles ne la valorisent pas encore à sa juste mesure, faute d'outils et de ressource pour l'objectiver en dépit de la revendication explicite qu'elle présente au travers leur communication institutionnelles.

Les résultats obtenus permettent d'affirmer que les fondations territoriales constituent l'une des rares, expérimentation naturelle en France au sens

statistique du terme ayant permis d'avoir une preuve empirique de l'impact de la territorialisation de l'économie, alimentant ainsi le débat académique et politique sur l'articulation entre la sectorisation et de la territorialisation du développement durable.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

La crise du COVID-19 qui a frappé le monde a eu plusieurs conséquences sur les Etats. Ces conséquences ont contribué à la prise de conscience de la France au sujet des limites des dispositifs de gestion centralisée et descendantes de crises. Comme l'attestent le rapport d'information du Sénat, ***Les collectivités territoriales face au Covid-19***[1], et ***Du Boys et Bertolucci (2022),*** c'est l'agilité locale, c'est-à-dire la capacité des territoires à s'organiser rapidement selon leurs propres ressources, réseaux et espace de confiance déjà constitués, qui a fait la différence entre les territoires en termes de gestion de crise.

Mais en réalité, le territoire a, depuis fort longtemps, été l'échelon idéal d'action de l'intérêt général. Cette dynamique a été solidement porté, notamment en 1988 par le Premier Ministre M. Pierre Mauroy dont la volonté était de « *doter Lille d'un outil juridique sécurisé au service des habitants et de toutes les bonnes volontés souhaitant mettre en œuvre des actions de solidarité à Lille et sur le territoire de la région Nord-Pas-de-Calais* »[2]. Preuve d'une absence de stérilité, cette dynamique, s'est soldée par la création d'une association de préfiguration, puis dix années plus tard par la mise en place et par la reconnaissance d'utilité publique, après avis du conseil d'Etat, de la Fondation de Lille le 8 août 1997. Plus récemment, cette reconnaissance de l'échelon territorial a été mise en avant dans la circulaire sur les Contrats de Relance et de Transition Écologique (CRTE) dans lequel le Premier Ministre Jean Castex associe « *les territoires (collectivités territoriales, acteurs socio-économiques, associations, habitants) au plan de relance* »[3].

La fondation de Lille, symbole éloquent de l'histoire des fondations territoriales, porte en elle les germes d'une différentiation fondamentale avec les fondations dites classiques. Elle ne porte, en effet, le nom d'aucune cause : pas de fondation contre le cancer, pas de fondation pour l'enfance ou encore de fondation pour l'environnement ; mais elle porte le nom d'un lieu, d'un territoire : Lille, la Vienne, le Nord, le Dunkerquois, la Moselle, la Corse, Marne & Bois etc. De plus, elle ne se défini pas par ce qu'elle combat, mais par où elle agit. Opérant ainsi un passage historique du « Quoi » au « Où ». Ce passage, incarnant la valeur des fondations territoriales, inverse la logique habituelle de la philanthropie et même de l'action public, qui part d'un problème identifié ou d'un secteur de l'économie pour aller chercher des terrains d'application, en une logique qui part d'un territoire donné pour laisser émerger, depuis lui, les besoins ou fragilités, les ressources et les envies d'engagement qui le traversent.

1.2 Problématique

Pourquoi en dépit de la valeur créée par les fondations territoriales, il a fallu près d'un demi-siècle pour se rendre compte de leur utilité ? C'est cette question que ce stage a activement permis de formuler dès les deux premières semaines d'immersion

---

[1] Les collectivités territoriales face au Covid-19 - Sénat

[2] Fondation de Lille – Fondation Reconnue d'Utilité Publique, Abritante et Territoriale

[3] Circulaire sur les Contrats de Relance et de Transition Écologique – CRTE, Jean Castex, page 1.

sanctionné par un rapport d'étonnement. L'étude bibliographique réalisée pendant cette phase a permis d'émettre comme hypothèse que si l'utilité des fondations territoriales a mis du temps avant d'être mise en lumière, c'est parce qu'elle rompt avec la logique descendante habituelle pour imposer une logique ascendante, qui part du « premier kilomètre des besoins » : une logique d'inversion des pôles.

Dans cette hypothèse d'inversion de pôle, cette étude cherche à répondre à la question suivante : **dans quelle mesure les fondations territoriales opèrent-elles réellement une inversion des pôles en partant du territoire et de son « premier kilomètre » des besoins plutôt que par une logique descendante au travers des causes ou des secteurs définis a priori ; cette inversion des pôles opérées produit-elles réellement des effets concrets et des impacts sur l'écosystème territorial, interterritorial et national?**

Cette question centrale se décline en quatre questions de recherche, qui structurent l'ensemble de l'étude. Tout d'abord, **qui sont-elles ?** A travers cette question, l'étude souhaite interroger l'identité des fondations territoriales et vérifier si cette identité incarne le principe d'inversion des pôles.

Ensuite, **avec qui agissent-elles ?** En claire, avec quels acteurs économiques, de l'économie sociale et solidaire, des collectivités et des acteurs interterritoriaux et nationaux agissent-elles ? Agissent-elles dans une logique d'inversion des pôles au travers la co-construction ou dans une simple logique de soutien au politique publiques ?

En outre **quels sont leurs rôles ?** Quelles sont les actions menées par les fondations territoriales ? Mènent-elles ces actions dans une logique d'inversion des pôles ou simplement dans la logique classique.

En dernier lieu**, les actions qu'elles mèneraient en collaboration avec leur écosystème et dans une logique d'inversion des pôles produisent-elles réellement des effets au sein de leur territoires et des impacts au niveau interterritorial et national ?**

1.3 Hypothèse de recherche

Cette étude pose comme hypothèse centrale que l'inversion des pôles caractérise les fondations territoriales mais que celle-ci est inégalement conscientisée, inégalement revendiquée et inégalement valorisée par les fondations elles-mêmes.

1.4 Plan du rapport

Afin d'éprouver cette hypothèse, ce rapport présentera le cadre méthodologique de l'étude ensuite exposera les résultats de l'étude en traitant de l'identité des fondations territoriales, de leurs écosystèmes et des interactions qu'elles ont avec elles puis leurs rôles avant d'exposer les effets et impact de ces fondations.

2. CADRE METHODOLOGIQUE

2.1 Cadrage de l'étude

Les fondations territoriales constituent un objet de recherche émergent, dont les contours demeurent encore peu stabilisés dans le paysage philanthropique et institutionnel français. On prendra comme preuve, la diversité des statuts juridiques

mobilisés, la diversité des initiateurs et la diversité des missions revendiquées. Face à ce constat, ce travail de recherche se base sur une méthodologie de convergence de trois différentes et complémentaires immersions réalisées avec une approche qualitative. Le paragraphe suivant présentera ces immersions.

2.2 Collecte de données

La collecte de données a reposé sur une démarche qualitative fondée sur le croisement simultané de trois immersions complémentaires. La première immersion a été celle effectuée à travers une phase d'écoute des fondations territoriales ; la seconde a été celle réalisée au cœur du territoire Paris Est Marne & Bois ; et la troisième immersion a été celle effectuée au travers l'écoute de l'écosystème interterritorial et national des fondations territoriales.

La première immersion a été réalisée par le moyen des entretiens semi-directifs avec un échantillon de douze fondations représentatives de la diversité des vingt-six fondations territoriales françaises. Les entretiens ont abordé comme thématiques l'identité de la fondation, les activités concrètes mises en œuvre, l'écosystème mobilisé, les impacts concrets et le modèle socio-économique utilisés par ces dernières. L'annexe 1 présente plus en détails les points abordés. Il est également présenté en annexe 2, la liste des fondations interviewés et celle des répondants. Il est opportun de préciser que plusieurs sollicitations de rendez-vous ont été envoyés à chacune des vingt-six fondations territoriales ; les interviews ont été réalisées seulement avec les fondations qui ont répondu favorablement aux sollicitations de rendez-vous téléphoniques. On dénombre douze fondations territoriales interrogées sur les vingt-six fondations territoriales soit un taux de 46%.

La seconde immersion a consisté à observer et à écouter un écosystème local de fondation territorial à savoir celui de la fondation territoriale Marne & Bois située sur le territoire Paris Est Marne & Bois. Cette immersion a permis d'avoir des échanges avec les différentes parties prenantes de la fondation lors de la conférence intitulée « *L'engagement territorial des entreprises en Action !*», lors d'un déjeuner d'échange et au cours de différents têtes-à-têtes avec ces acteurs. L'annexe 3 en donne plus de détail.

Enfin, il a été réalisé une immersion au sein de l'écosystème interterritorial et national des fondations territoriales au travers la participation à plusieurs webinaires ainsi qu'aux Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale (RNCT). La liste des différentes rencontres est présente en annexe 4. Ce troisième niveau d'observation a été renforcée par l'écoute de l'émergence du concept de fondation territoriale au travers le récit de la fondation de Lille, la plus ancienne des fondations territoriales qui totalise quarante années d'ancienneté. Cette dernière a été structurée en trois phases d'écoute à savoir : l'écoute des quarante années d'action en tant que fondation territoriale, qui s'inscrit dans la première dimension d'écoute des fondations territoriales elles-mêmes ; l'écoute de vingt années d'expérience en tant que fondation abritante ; et enfin l'écoute de trois années de mise en œuvre d'une infrastructure dédiée au développement des fondations territoriales françaises tant sur le plan interterritorial qu'au plan nationale.

2.3 Analyse des données

La phase d'analyse des contenus a suivi une double logique : une logique d'analyse spatio-temporelle et une logique de croisement de regard des fondations elles-mêmes et de celle de leur écosystème territorial et national. La logique d'analyse spatio-temporelle s'est inscrite dans le cadre de la nécessité de comprendre non seulement les spécificités territoriales des fondations mais aussi l'évolution dans le temps de ces dernières. La logique du croisement des regards quant à elle tire sa raison d'être de la nécessité d'atténuation des biais interprétatifs inhérents aux études qualitatives.

2.4 Phases de restitution

Le stage réalisé a été caractérisé par quatre phases de restitution. La première a été celle qui s'est soldée par le rapport d'étonnement. Cette phase a permis de construire la problématique de cette étude ainsi que l'hypothèse d'inversion des pôles . La seconde et la troisième phase ont consisté à présenter les résultats intermédiaires de l'étude à la session trimestrielle de la section base impact alliance puis au RNCT. La quatrième phase correspond à la présentation de ce rapport d'étude.

La section suivante ouvre les résultats de l'étude. Elle apportera une réponse aux questions de recherches suivantes : Qui sont les fondations territoriales ? Leur identité rend-elle compte de la logique l'inversion des pôles ?

3. QUI SONT LES FONDATIONS TERRITORIALES ?

3.1 Définition des fondations territoriales

Face à la non stabilisation des définitions données des fondations territoriales, nous considèrerons dans ce présent rapport la définition première officielle donnée par le ***Centre Français des Fonds et Fondations (2013)***[4] . Le CFF définit la fondation territoriale comme *« un organisme privé sans but lucratif fédérant un collectif de représentants de la société civile, garant de son indépendance et d'une vision solidaire ancré sur un territoire (un quartier, une ville, une région…) qui a pour mission d'intervenir sur toutes les causes de l'intérêt général : solidarité, santé, culture, environnement, éducation en soutenant les bénéficiaires locaux les plus pertinents : associations, établissements, personnes physiques (efficaces et avec des besoins avérés) grâce aux engagements et dons effectués par les habitants et les acteurs locaux. La Fondation Territoriale fait le lien entre les donateurs et les associations locales pour le soutien de toutes les causes d'un territoire. ».*

3.2 Origine du concept de fondation territoriale

Comme l'indique le ***Centre Français des Fonds et Fondations (2013)***[5], le concept de fondation territoriale est une adaptation directe du modèle anglo-saxon des Community Foundations. Ce concept de Community Foundations est né en 1914 aux États-Unis dans le but de mobiliser la philanthropie d'une communauté au bénéfice de cette communauté.

---

[4] *Fondations Territoriales, pour une philanthropie de proximité, page 5*
[5] *Fondations Territoriales, pour une philanthropie de proximité, page 8*

3.3 Caractéristiques clés des fondations territoriales

L'analyse du contenu des entretiens réalisés mettent en lumière trois caractéristiques principales des fondations territoriales. Il s'agit de l'ancrage territorial, de l'approche multicause et pluridisciplinaire et de la co-construction et la coopération comme mode d'action.

Au titre de l'ancrage territorial, il a été mis en évidence que les fondations territoriales ont un rapport très étroit avec leur territoire. Elles y tirent leurs ressources d'une part, et y agissent d'autre part. De plus, leur entendement du territoire peut s'affranchir de spécificités purement administratives pour incarner un espace de vie, porteur d'une identité forte. Selon UMANI *« on est collés à notre territoire en fait. Je dis, voilà, la structure, elle est vraiment complètement... complètement fusionnel avec le territoire. C'est-à-dire que dès qu'on voit un truc dans le journal, on est tous comme ça […] »*[6].

Au titre de l'approche multicause et pluridisciplinaire, les fondations interviewées indiquent qu'elles n'agissent pas sur des causes uniques préétablies contrairement aux fondations classiques. Les raisons de leur intervention sont en effet dictées par les besoins et fragilités de leur territoires et parce que ces besoins et fragilités sont évolutives, leurs actions le sont également. Cela leur permet d'appréhender les fragilités locales de manière globale et adapté aux évolutions dues aux chocs endogènes et exogènes. Delphine Vandervoorde illustre ce propos en ces termes : *« une fondation territoriale est au travail, au service de son territoire [...] c'est une fondation qui peut aborder, qui peut intervenir dans de très nombreux champs de l'intérêt général pour avoir une approche systémique des problèmes et pour pouvoir répondre à toutes les problématiques d'un territoire »*[7].

Par ailleurs, les entretiens révèlent que les fondations territoriales agissent dans **une logique de co-construction et de coopération**. Ces deux logiques les amènent à avoir une gouvernance multiacteurs et à collaborer d'une manière ou d'une autre avec les différents acteurs à l'échelle territoriales, interterritoriales et nationale. Il est important de souligner que si les fondations territoriales interviennent dans une logique de co-action, les organes stratégiques et de décision qui les composent ne comportent pas systématiquement tous les acteurs du territoire. Leur composition dépend davantage de l'histoire du territoire d'implantation, de la genèse et du profil des initiateurs et pivots de chaque fondation. La fondation de la Vienne rend bien compte de cette logique en ces mots : *« [...] la fondation territoriale qui permet d'associer l'ensemble des parties prenantes au territoire était certainement pour nous le véhicule qui correspondait le mieux à notre projet »*[8]

Ces caractéristiques ont été également évoquées par le ***Centre Français des Fonds et Fondations (2013)***[9] lesquelles ont été confirmées par le rapport de d'étude de ***DIPTIC DURFORT-ILUTIU CONSEIL (2021).***

---

[6] Source entretien UMANI

[7] Intervention de Delphine Vandervoorde réalisée lors du Webinaire Agir ensemble en Territoire quelles méthodes 14 avril 2026

[8] Source entretien fondation de la Vienne

[9] *Fondations Territoriales, pour une philanthropie de proximité, page 10*

3.4 Typologie des initiateurs

L'analyse du contenu des entretiens relève qu'il n'existe pas un modèle unique de genèse de fondation territoriale mais une diversité de modèle, une diversité d'initiateurs. Si les fondations territoriales n'ont pas les mêmes genèses, cela suppose que chacune d'elles nait en raison des spécificités et des particularités de son territoire. En effet, les fondations territoriales interviewées naissent selon quatre grandes voies : par l'initiative des collectivités, par celle des entreprises, par l'initiative des acteurs de l'ESS, des initiatives citoyennes, institutionnelle et familiale. Il est fait remarquer que cette diversité d'initiateur recoupe la diversité d'acteur de l'écosystème des fondations territoriales (Cf.4). Le tableau 1 fait la synthèse de cette typologie.

Tableau 1: Typologie des initiateurs des fondations territoriales

Fondations	Initiateurs	Verbatims justificatifs
Collectivités		
Fondation Cannes	Mairie de Cannes	*« La Fondation Cannes a été créée en 2017 à l'initiative de la mairie de Cannes, pour lever des fonds exclusivement privés à destination des associations cannoises »*[10]
Fondation du Dunkerquois solidaire	Président de la CUD	*« c'est bien un acteur public qui est à l'origine de la création de la fondation »* [11]
Fondation du Nord	Département du Nord	« C'est vraiment le président du Département du Nord de l'époque qui souhaitaient créer un véhicule de mécénat » [12]
Moselle Mécènes Solidaires	DGA de la Ville de Metz	*« La genèse, le contexte de la création, c'est plutôt un directeur général adjoint, donc ça vient plutôt des collectivités publiques. De la ville de Metz qui, lui, avait en fait envie de que la terre Messine, le bassin de vie Messin, soit un lieu d'accueil pour des structures de l'économie sociale et solidaire. »*[13]
Entreprises		
Fondation de la Vienne	Dirigeants d'entreprises du CJD	*« comment, en tant qu'entreprise, agir pour notre territoire […] ? »*[14]
Fondation des Lumières	Maisons & Cités (ESH parapublique)	*« La fondation est née du projet stratégique de Maisons & Cités », bailleur social dont l'interlocuteur Dominique Soyer était le DG*[15]
Fondation Reflets d'Opale	Collectif d'entreprises (Habitat Hauts-	*« Donc c'est dans le cadre des accompagnements que je faisais et des liens que j'avais avec un bailleur social qui s'appelle Habitat Hauts-de-France. Nous, en travaillant*

[10] source entretien fondations Cannes
[11] source entretien fondation du Dunkerquois solidaire
[12] source entretien fondation du Nord
[13] Source entretien Fond de dotation Moselle Mécènes Solidaires
[14] source entretien Fondation de la Vienne
[15] source entretien fondation des Lumières

Fondations	Initiateurs	Verbatims justificatifs
	de-France en tête)	*avec l'équipe sociale d'Habitat Hauts-de-France et en travaillant avec le directeur général, on s'est dit il y a des sujets préoccupants dans notre secteur »*[16] *« Plutôt que de créer un petit truc dans un coin, on s'est dit, on va en parler autour de nous, à nos partenaires, à nos entreprises, à nos organisations. […] Donc c'est pour ça qu'on a émis l'idée de créer en fait une fondation inter-entreprises […] ».*[17]
Acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire		
Fondation Grand Hainaut	Collectif PHARE	*«Parce que quand PHARE, en 2021 a répondu à l'appel à manifestation d'intérêt du ministère de l'économie dans sa feuille de route, avait été indiqué au-delà d'une dynamique en du développement d'une dynamique entrepreneuriale sur le territoire du Hainaut Cambrésis […] Donc s'est constitué, il y a maintenant quatre ans en arrière, un groupe de travail porté par les acteurs de l'économie sociale et solidaire sur la création d'un soutien financier à ces initiatives, à ces projets d'économie sociale et solidaire sur le Hainaut-Cambroisie»* [18]
Initiative citoyenne (institutionnelle, individuelle, familiale)		
Fondation de Lille (initiative citoyenne institutionnelle)	Pierre Mauroy, ancien Premier ministre	En 1988, M. Pierre Mauroy, alors ancien Premier ministre, souhaite *« doter Lille d'un outil juridique sécurisé au service des habitants et de toutes les bonnes volontés souhaitant mettre en œuvre des actions de solidarité à Lille »*[19]
UMANI **Fondation Loire-Atlantique** **(Initiative citoyenne individuelle)**	Jean-François Bernardini Fanny Lepoivre	*« Alors l'association pour une fondation de Corse, elle est née en 2002. Elle est née en 2002 à l'initiative de Jean-François Bernardini […] Donc il s'est rassemblé avec quelques amis et ils ont créé l'AFC, l'Association pour une Fondation de Corse »*[20] *« la genèse de la Fondation Territoriale 44, ça a commencé par moi en tant que citoyenne qui à l'époque avait à la fois un parcours de communicante et d'expertise en mécénat pour*

[16] source entretien fondation Reflets d'Opale
[17] source entretien fondation Reflets d'Opale
[18] source entretien Fondation Grand Hainaut
[19] Fondation de Lille – Fondation Reconnue d'Utilité Publique, Abritante et Territoriale
[20] source entretien UMANI

Fondations	Initiateurs	Verbatims justificatifs
		les associations et aussi cette attirance et cette passion finalement pour la coopération »[21]
Marne & Bois (Initiative citoyenne familiale)	Famille Heidsieck	*«il m'est apparu assez naturel de proposer d'abord au maire de Charenton et au maire de Saint-Maurice et puis au directeur général des services du territoire Paris-Est Marne et Bois de créer cette fondation familiale et territoriale, familiale avec mes enfants Suzanne et William et territoriale à l'échelle de ces 13 villes du territoire Paris-Est Marne et Bois »*[22]

3.5 Typologie de la gouvernance

L'analyse des contenus des entretiens révèle six types de gouvernance, fonctions de la place respective des acteurs de l'écosystème local des fondations territoriales. Les typologies dégagées de ces analyses sont les suivantes : gouvernance entrepreneuriale fermée, gouvernance mixte public-privé à voix égale, gouvernance à architecture emboîtées, gouvernance multipartite territoriale élargie, gouvernance à forte incarnation personnelle ou familiale, et gouvernance institutionnelle différenciée par fonctions, sous contrôle de l'Etat. Le tableau 2 en présente les détails.

Tableau 2 : Typologie de la gouvernance des fondations territoriales

Type de gouvernance	Caractéristiques principales	Fondations concernées	Verbatims justificatifs
Gouvernance entrepreneuriale fermée	Pouvoir de décision concentrée entre les mains des entreprises mécènes et fondatrices. Pas de collège public formalisé. Choix assumé de tenir les collectivités à distance de l'instance décisionnelle, pour préserver l'identité privée de la démarche.	Fondation Territoriale des Lumières Fondation Reflets d'Opale	*« La fondation, c'est les entreprises. »* [23] *« par rapport aux collectivités, nous on souhaite rester indépendant »* [24] *« on s'est créé en autonomie et on tient pour l'instant à rester autonome »* [25]

[21] source entretien fondation Loire-Atlantique
[22] source entretien fondation Marne & Bois
[23] source entretien fondation des lumières
[24] source entretien fondation des lumières
[25] source entretien Reflets d'Opale

Type de gouvernance	Caractéristiques principales	Fondations concernées	Verbatims justificatifs
Gouvernance mixte public-privé voix égale	Élus et collectivités sont associés à la gouvernance et disposent d'un droit de vote à égalité avec les autres membres, sans prérogative particulière en dépit d'un rôle souvent moteur ou fondateur. Recherche d'un équilibre entre financement privé et légitimité publique.	Fondation Territoriale du Nord Fondation territoriale du Dunkerquois solidaire Fondation Territoriale Cannes Fonds de dotation Moselle Mécènes Solidaires	« *Le Département dispose d'une voix délibérative comme chacun des autres membres de la gouvernance, malgré son rôle moteur à la création.* »[26] « *Aujourd'hui […] c'est un collectif d'acteurs publics, privés, associatifs, engagés sur le territoire, pour le territoire.* » [27] « *Des élus siègent également au COMEX et votent* »[28]; « *une parité stricte était recherchée entre élus et chefs d'entreprise, pour garantir que les projets soutenus répondent bien aux besoins du territoire* » [29]
Gouvernance à architecture emboîtée	Plusieurs instances aux rôles différenciés (stratégique, consultative, opérationnelle) organisent une séparation entre orientation, décision et instruction des dossiers. Les collectivités et la société civile sont associées à des	Fondation Territoriale de la Vienne Fondation Grand Hainaut Fondation territoriale Loire-Atlantique (FT44)	« *On n'a pas souhaité mettre des collectivités directement dans l'organe de décision.* » [30] « *Ensuite, il y a un comité d'instruction* » , « *Donc, une fois que les projets sont éligibles, ils vont passer à ce qu'on appelle un comité d'appui, qui est un comité de*

[26] source entretien Fondation du Nord
[27] source entretien Fondation du Dunkerquois
[28] source entretien Fondation Cannes
[29] source entretien Moselle Mécènes Solidaires
[30] source entretien Fondation de la Vienne

Type de gouvernance	Caractéristiques principales	Fondations concernées	Verbatims justificatifs
	degrés variables selon l'instance.		*présélection des dossiers », « Donc une fois que c'est réalisé, ça passe en comité exécutif. Le comité exécutif, dont 20 membres, il a pour objectif de sélectionner les projets finaux et d'attribuer des soutiens financiers »*[31] *« En effet, c'est le collectif qui décide »*[32]
Gouvernance multipartie territorial élargie	L'instance de décision réunit formellement, à parts sensiblement égales, des représentants du secteur public, du monde économique et de la société civile (citoyens, associations), au-delà du clivage public/privé.	Fondation territoriale Marne & Bois	*« deux vice-présidents issus de la famille fondatrice […], deux représentants du secteur public […] et trois représentants des parties prenantes territoriales »* [33]
Gouvernance à forte incarnation personnelle ou familiale	Le pouvoir reste concentré autour d'un fondateur ou d'une famille fondatrice fortement identifiée à la structure.	Association pour une Fondation de Corse (UMANI) Marne & Bois via la famille Heidsieck, cf. Type 4)	*«Alors l'association pour une fondation de Corse, elle est née en 2002. Elle est née en 2002 à l'initiative de Jean-François Bernardini […] Donc il s'est rassemblé avec quelques amis et ils ont créé l'AFC, l'Association pour une Fondation de Corse»* [34]

[31] source entretien Grand Hainaut
[32] source entretien fondation Loire-Atlantique
[33] source entretien fondation Marne & Bois
[34] source entretien UMANI

Type de gouvernance	Caractéristiques principales	Fondations concernées	Verbatims justificatifs
Gouvernance institutionnelle différenciée par fonctions, sous contrôle de l'État	Gouvernance très formalisée, organisée en organes spécialisés par fonction (orientation stratégique, éthique, audit/technique, relations mécènes), Présence d'un commissaire du gouvernement, marquant un contrôle étatique du fonctionnement.	Fondation de Lille	« *Un conseil d'administration Composé de 4 collèges, d'un commissaire du gouvernement et d'un.e invité.e permanent.e, le Conseil d'Administration est souverain.* *Il fixe les grandes orientations, vote le budget et arrête les comptes* » [35]

3.6 Typologie des statuts juridiques

L'analyse des contenus des entretiens confirme la classification des formes juridiques effectuée par le ***Centre Français des Fonds et Fondations (2025)***[36]. En effet, il peut être distinguer dans le corpus trois principale formes juridiques. Tout d'abord, il y' a les fondations reconnues d'utilité public. C'est le cas de la fondation de Lille, reconnue d'utilité public depuis 1997 et qui bénéficie, depuis 2008, de la capacité à abriter des fondations. Ensuite apparaissent les fondations abritées. Le corpus distingue les fondations abritées par la fondation de Lille, celles abritées par la fondation de France et celles abritées par la fondation FACE. La troisième forme juridique est celle des fonds de dotation à l'image de Moselle Mécène Solidaire. Il est à préciser d'une part qu'il existe une forme avale de type association de préfiguration à l'image de UMANI et d'autre part qu'une fondation territoriale peut bénéficier d'un double véhicule juridique pour des raisons stratégiques et opérationnelles comme la fondation Canne qui dispose d'un fond de dotation. La forme juridique à adopter est choisie lors de la création de la fondation ou en cours de route mais toujours est-il que le choix dépend des contraintes spécifiques rencontrées sur le territoire par la fondation. Le tableau 3 fait la synthèse de ces formes juridiques, les fondations concernées ainsi que leurs caractéristiques clés.

[35] Fondation de Lille – Fondation Reconnue d'Utilité Publique, Abritante et Territoriale

[36] *Agir pour et avec le(s) territoire(s), Page 10*

Tableau 3: Classification des formes juridiques des fondations

Formes juridique	Exemples de fondation	Caractéristiques clés
Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) pleine autonomie juridique	Fondation de Lille	RUP obtenue en 1997, après 10 ans sous forme associative (Association pour la Fondation de Lille). Conseil d'administration souverain de 14 membres. Grande capacité : peut recevoir dons et legs sans intermédiaire, salarier, et depuis un décret de février 2008 abriter d'autres fondations.
Fondation abritée	Fondation Territoriale de la Vienne, Fondation territoriale Marne & Bois, FT44 (Loire-Atlantique)	Bénéficient de l'infrastructure juridique et administrative de la fondation abritante.
Fonds de dotation territoriale	Moselle Mécènes Solidaires	Bénéficie de la capacité à recevoir dons et legs (grande capacité) sans dépendre d'un abri.

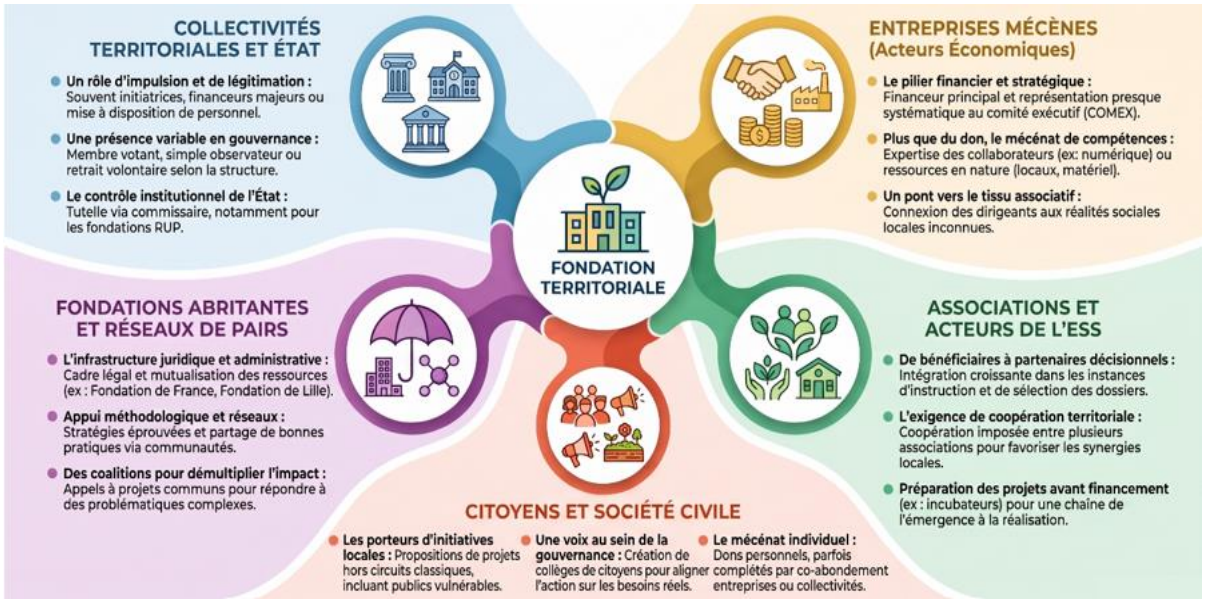
On peut retenir de ce chapitre que les fondations territoriales dont les origines remontent au modèle anglo-saxon des Community Foundations, sont des organisations à but non lucratifs caractérisées par leur ancrage territorial, leur approche multicause et pluridisciplinaire ainsi que leur logique de co-construction. En outre elles font preuve d'une typologie, de gouvernance d'initiateurs et de statut juridiques dictées par les spécificités de leurs territoires d'implantation. Cela suggère que les fondations territoriales incarnent par leur identité une inversion des pôles caractérisée par un profil déterminé par les singularités de leurs territoires. Le chapitre suivant présentera l'écosystème dans lequel évoluent ces fondations et étudiera dans quelle mesure cet écosystème incarne la même logique d'inversion des pôles notamment par co-construction.

4. DANS QUEL ECOSYSTEME LES FONDATIONS TERRITORIALES EVOLUENT-T-ELLES ?

4.1 Ecosystème et périmètre d'intervention

Les données analysées mettent en lumière le fait que les fondations territoriales agissent avec un écosystème structuré de façon quasi constante autour de cinq familles d'acteurs : les collectivités, les acteurs économiques, les acteurs de l'économie sociale et solidaire, les citoyens et les acteurs de la société civile ainsi que les réseaux de pairs nationaux. Toutefois, le statut et le poids réel de chacun de ces acteurs varient fortement d'une fondation à l'autre. La figure 1 présente leurs rôles spécifiques. Il est à préciser toutefois que les acteurs académiques, de plus en plus, trouvent une place sur cet échiquier philanthropique territorial.

Figure 1 : Cartographie des acteurs de l'écosystème des fondations territoriales



Il est à souligner que tous ces acteurs de l'écosystème local des fondations territoriales n'ont pas le même poids ni le même degré d'implication au sein des instances stratégiques, tactiques et opérationnelles. Bien que chacun soit engagé d'une manière ou d'une autre dans la dynamique territoriale, ces acteurs se répartissent selon une logique de cercles concentriques et ce, spécifiquement à chaque fondation territoriale.

4.2 Positionnement

Le croisement des regards effectués avec le contenu des différents entretiens réalisés, l'immersion au sein de l'écosystème nationale des fondations territoriales et celle eu sein d'un écosystème local met en lumière le fait que les fondations territoriales sont des architectes de co-construction.

4.2.1 La co-construction dès la genèse

La fondation territoriale se construit par et avec l'ensemble des forces vives de son écosystème local, réconciliant des mondes qui s'ignorent ou s'affrontent habituellement. En effet, la création d'une fondation territoriale débute par une phase de conception dont l'un des extrants est la mise en place d'une gouvernance partagée mêlant « *entre pairs* » et « *entre tous* » selon une configuration dictée par les besoins de structuration. La genèse de la fondation Loire-Atlantique illustre ce propos ainsi : « *Et j'étais avec mon bâton de pèlerin et ce constat, cette envie en plein Covid, voir différentes parties prenantes. Et à chaque fois que j'en ai rencontré une, elle me mettait en lien avec une autre. Et jusqu'à ce que j'aie rassemblé une vingtaine en fait de parties prenantes qui soient à la fois des associations [...] Des acteurs économiques [...] Et puis toutes les collectivités. On avait à la fois la ville, la métropole, le département et la région. Et l'idée, c'était de se mettre autour de la table* » [37].

[37] source fondation Loire-Atlantique

4.2.2 La co-construction de l'instruction et de la sélection

Les processus de sélection et d'attribution des soutiens reposent sur des instances d'instruction neutres, mixtes et décentralisées, garantissant la pertinence et la transparence des choix face aux apporteurs de capitaux. Dans le but d'éviter le clientélisme ou le simple fléchage des fonds selon les intérêts des donateurs, les fondations territoriales co-construisent des instances d'évaluation. Ces comités réunissent des acteurs techniques de terrain, des entreprises, des collectivités et des citoyens pour croiser les regards et instruire les projets de manière collégiale. En guise d'illustration, la Fondation de la Vienne a structuré un « *Comité Révélateur d'Initiatives* » (CRI) regroupant une vingtaine de membres issus de réseaux d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire (ESS), de la technopole, de l'État et des citoyens. Dans le Hainaut, l'instruction de l'éligibilité est entièrement confiée à une instance technique externe « PROCESSEUR » rattachée à un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE).

4.2.3 La coopération comme mode d'action

La fondation territoriale dépasse la logique de la mise en concurrence des associations générée par les appels à projets classiques pour imposer des logiques de consortiums et de R&D sociale. Face à des problématiques systémiques (décrochage scolaire, souveraineté alimentaire, accès au logement), les fondations territoriales incitent ou obligent les acteurs locaux à s'associer. Elles se positionnent comme des tiers de confiance et des catalyseurs d'alliances sur le temps long pour faire naître des solutions qu'aucun acteur ne pourrait porter seul. Cela peut se percevoir dans ce paragraphe issu d'un entretien avec la fondation des lumières « *mais de plus en plus, on se tourne vers des coopérations d'associations, c'est-à-dire que l'appel à projets, il a l'inconvénient de mettre les associations en concurrence les unes contre les autres et donc finalement de restreindre les champs d'intervention. Et de plus en plus, mais on n'est pas le seul à le faire, mais de plus en plus, on demande aux associations de travailler en partenariat, c'est-à-dire d'aller chercher d'autres associations pour élargir le champ de compétences* »[38]. Umani renchérit en ces termes « *Umani a été l'opérateur qui a permis l'installation et la création de Terre de Lien en Corse. Aujourd'hui, on a une structure qui s'appelle Terre de Lien en Corsica qui est la dernière-née des associations territoriales Terre de Liens. Et Terre de Liens, c'est vraiment la structure qui permet l'installation agricole de paysans en Corse. Donc on a été le catalyseur, et là je pense qu'on est complètement dans notre rôle de fondation, on a été le catalyseur de tous les acteurs locaux.* »[39]. La fondation des lumières quant à elle met en évidence une coopération entre pairs fondations territoriales *: « Et on participe même à des coalitions de fondation* »[40].

Il est nécessaire de préciser par ailleurs que les entreprises jouent un rôle particulièrement important au sein de l'écosystème philanthropique locale. Au-delà de l'apport en termes de mécénat financier, matériel et humains (Cf. 5), les entreprises se positionnent comme de véritables actrices de co-construction. La fondation des lumières l'exprime particulièrement bien en ces termes : « *Donc on peut*

[38] source entretien fondation des Lumières
[39] Source entretien UMANI
[40] Source entretien fondation des Lumières

trouver des sujets qui sont communs et c'est ça qui nous intéresse, c'est de créer ce lien entre des entreprises, le bailleur social, les collectivités locales, finalement pour mieux traiter les enjeux sociaux du territoire ».

4.3 Nature de l'interaction entre les acteurs de l'écosystème des fondations territoriales

S'il parait évident, à ce stade du rapport de considérer les fondations territoriales comme des actrices de co-construction, il est nécessaire de mettre en lumière les nuances entre la notion de co-décision ou celle de co-pilotage ou encore celle de co-gestion et la notion de co-action. En effet, co-construire implique trois fonctions : une fonction stratégique, une fonction tactique et une fonction opérationnelle[41]. Toutefois tous les acteurs ne sont pas systématiquement impliqués dans toutes ces fonctions. La fonction stratégique fixe les grandes orientations des interventions de la fondation à l'échelle du territoire. Ce rôle de gouvernance est généralement réservé au Conseil d'Administration ou dans certains cas au Comité Exécutif (COMEX) de la fondation, comme le rappelle la fondation du Dunkerquois Solidaire : « *Et c'est bien les membres du comité exécutif qui décident des orientations stratégiques de la Fondation, des appels à projets, qui valident la sélection des projets, Voilà, c'est vraiment notre instance de décision* »[42]. La fonction tactique est l'espace de l'ingénierie et de la traduction technique des orientations stratégiques de la fondation. C'est là que se conçoivent les outils, que s'instruisent les dossiers et que se préparent les choix stratégiques. Cette ingénierie d'interface mobilise souvent des collectifs d'experts locaux ou des commissions ad hoc. À la Fondation territoriale du Grand Hainaut, par exemple, cette fonction est déléguée à l'instance PROCESSEUR (issue d'un PTCE) et à un comité d'appui stratégique intermédiaire. La fonction opérationnelle est celle du déploiement concret des projets. Les fondations se positionnent généralement comme des facilitatrices plutôt que des opératrices directes, respectant la subsidiarité des acteurs associatifs de terrain. A tire d'illustration, la fondation de la Vienne affirme : « *Après, en fait, nous, comme on n'est pas opérateurs, on ne va pas plus loin à ce stade. C'est-à-dire qu'on crée les conditions d'échanges ou de rencontres. Après, il appartient aux acteurs qui se sont découverts de mener en direct des synergies [...] Mais la Fondation Territoriale, le rôle de la Fondation Territoriale s'arrête là. On n'est pas comptable de ce qui se passe après et on n'est pas là pour non plus contrôler ça.* »[43]. Le principe d'inclusivité de la co-construction n'implique donc pas que chaque acteur doive intervenir à toutes les fonctions. Au contraire, pour préserver l'efficacité et respecter la légitimité ou l'indépendance de chacun, les fondations distribuent des rôles et mette en place de silos fonctionnels. La fluidité de l'action philanthropique territoriale des fondations territoriales repose ainsi sur la volonté et la capacité des acteurs à demeurer dans ces silos fonctionnels (non hermétiques) où leur soutien au mouvement collectif sera maximal.

Ce chapitre a résumé les familles d'acteurs présent dans l'écosystème des fondations territoriales. Il a mise en évidence la co-construction comme modalités d'action de ces fondations. Cette modalité d'action rend bien compte de l'inversion des pôles dans

---

[41] Henri Bounqin l'indique dans son ouvrage « *la maitrise des budgets dans l'entreprise* » page 13

[42] Source entretien fondation du Dunkerquois Solidaire

[43] Source entretien fondation de la Vienne

la collaboration locale de la fondation avec son écosystème. Le chapitre suivant présentera les actions concrètes menées par les fondations territoriales et cherchera à déterminer si ces actions sont menées selon la logique d'inversion des pôles.

5. QUELS SONT LES ROLES DES FONDATIONS TERRITORIALES ?

L'analyse des contenus des entretiens avec les fondations territoriales ainsi que l'écoute des interventions des acteurs de leur écosystème permet de mettre en évidence quatre principaux rôles joués par les fondations.

5.1 Les quatre rôles fondamentaux des fondations territoriales

Les fondations territoriales jouent des rôles de mobilisation et de mutualisation des ressources, d'identification des besoins du territoires, d'apport de réponses aux besoins identifiés et d'ingénierie territoriale.

5.1.1 Rôle de mobilisation et de mutualisation des ressources

Les fondations territoriales mobilisent et mutualisent quatre types de ressources : humaines, financières, matérielles, et relationnelles (alliances). Cette mutualisation leur donne la capacité d'identifier finement les besoins et les fragilités de leur territoire, puis d'y répondre de façon proportionnée tout en assurant un décollage, une viabilité et une pérennité de leur modèle socio-économique.

Les fondations territoriales mobilisent et mutualisent cinq principaux types de ressources (richesses) humaines :

- le salariat à la charge entière de la fondation ;
- le mécénat de compétence par la mise à disposition d'employé (par et aux frais d'une collectivité ou d'une entreprise) ;
- le bénévolat (de gouvernance en général mais aussi de bénévolat opérationnels) en provenance des citoyens et de la société civile ;
- les prestations externes par contractualisation ;
- les stagiaires et alternants.

Cette richesse humaine leur permet de capter, à moindre coût, une expertise professionnelle diversifiée directement utile à la prospection et à la mobilisation de mécènes et d'autres ressources financières, au diagnostic des besoins du territoire, à l'apport de réponses appropriées aux besoins, à l'ingénierie territoriale et à l'animation propre de la fondation. Le tableau 4 présente les quatre principaux types de ressources humaines présents dans le corpus (les stagiaires et les alternants étants présents que ponctuellement). On note dans ce tableau une dominance du type bénévolat. C'est en effet le seul levier universel du panel, ce qui confirme que le modèle de la fondation territoriale repose structurellement sur l'engagement citoyen et entrepreneurial bénévole (gouvernance, instruction des dossiers, animation), quel que soit par ailleurs le degré de professionnalisation de la structure.

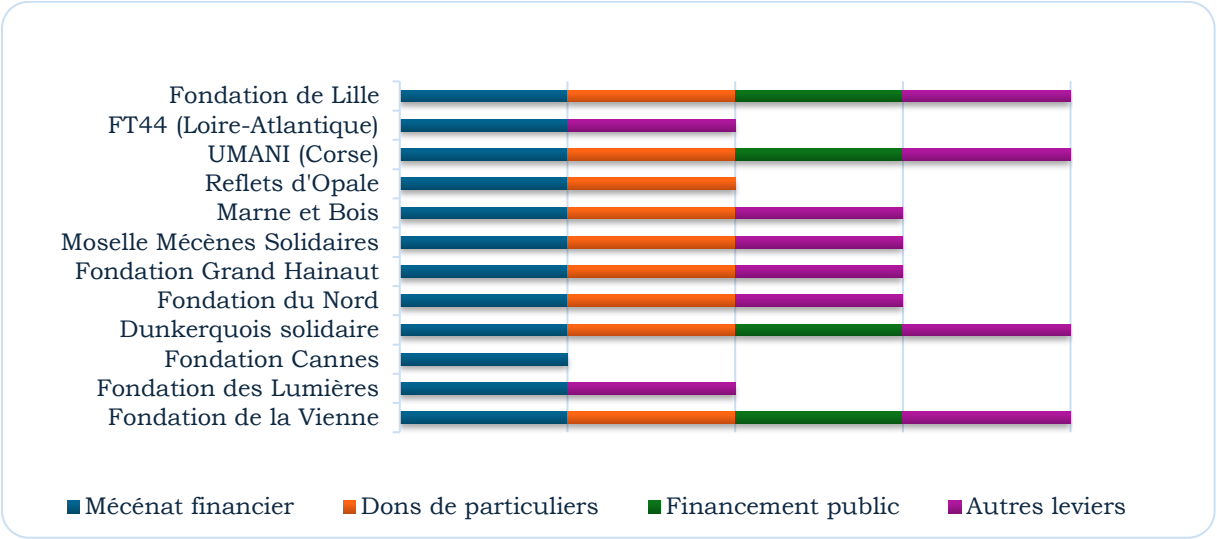
Tableau 4 : Richesses humaines mobilisées

Fondations	Salarié(s) propre (s)	Mécénat de compétences	Bénévoles	Mécénat de compétences	Total
Fondation de la Vienne	–	•	•	–	**2**

Fondations	Salarié(s) propre (s)	Mécénat de compétences	Bénévoles	Mécénat de compétences	Total
Fondation des Lumières	–	–	•	–	1
Fondation Cannes	•	–	•	–	2
Dunkerquois solidaire	–	•	•	–	2
Fondation du Nord	–	•	•	–	2
Fondation Grand Hainaut	–	•	•	–	2
Moselle Mécènes Solidaires	•	–	•	•	3
Marne & Bois	–	–	•	–	1
Reflets d'Opale	–	•	•	•	3
UMANI (Corse)	•	–	•	–	2
FT44 (Loire-Atlantique)	•	•	•	•	4
Fondation de Lille	•	•	•	–	3
Total (sur 12 fondations)	**5**	**7**	12	**3**	**27**

Les fondations territoriales mobilisent et mutualisent les contributions financières d'entreprises, de particuliers, parfois collectivités au sein d'un véhicule unique, ce qui démultiplie par effet de levier la portée de chaque don individuel et permet de flécher ces fonds mutualisés vers les besoins du territoire, affranchi de tout dictat de fléchage par un financeur donné. Comme l'indique la figure 2, le mécénat financier d'entreprises est le levier universel mobilisé par les fondations territoriales interviewées. Cela confirme l'engagement des entreprises locales mises en évidences lors des différentes rencontres de préparation des RNCT 2026 du 7 juillet.

Figure 2 : Sources de financement mobilisées par fondation territoriale



Cette mutualisation financière permet de répondre à des besoins qu'aucun mécène isolé n'aurait financé seul, soit parce que le montant nécessaire est trop important, soit parce qu'il ne dispose pas d'une connaissance suffisamment fine du besoin local pour effectuer un fléchage efficace. Ainsi, en subordonnant l'allocation de ces fonds mutualisés à un processus de diagnostic et de sélection collégiale, les fondations territoriales s'inscrivent dans une dynamique de co-construction (au sens triple de

co-finalisation [44] , de co-pilotage et de co-action) et de co-financement. La mutualisation financière n'a de sens, dans ce modèle, que parce qu'elle est pilotée par une connaissance collective des besoins plutôt que par la seule volonté individuelle d'un donateur.

Le mécénat en nature constitue, aux côtés du mécénat financier et du mécénat de compétences, une troisième forme de contribution mobilisée par la quasi-totalité des fondations interviewées. Il recouvre à la fois des ressources matérielles et des ressources immatérielles. En termes de ressources matérielles il peut s'agit de mobiliers, d'immobiliers, d'équipements informatiques et biens d'autres. Les ressources immatérielles quant à elle peuvent regrouper entre autres le capital confiance, hérité de précédentes collaborations avec l'écosystème des fondations territoriales au bénéfice des associations, les capsules vidéo de présentation mise à dispositions par les fondations territoriales ou son écosystème au bénéfice des associations ainsi que la mise en relation. Ces ressources jouent ainsi un double rôle : elles permettent à la fondation elle-même de fonctionner avec des charges immobilières ou matérielles réduites (voir nulles) et d'équiper directement les associations bénéficiaires pour leur action de terrain et de leur offrir un effet de levier auprès d'autres structures de financement (pour ce qui est des ressources immatérielles).

À la Fondation Cannes par exemple, le bureau et le matériel informatique de la déléguée générale sont fournis en don en nature par le Palais des Festivals. À la Fondation du Dunkerquois Solidaire, le directeur de l'entreprise de transport Dk'bus a offert huit ordinateurs bénéficiant à cinq associations partenaires. La Fondation du Nord, bénéficiant des locaux de la collectivité, a documenté des dons en nature de vélos et de tablettes numériques au profit de ses associations soutenues. Moselle Mécènes Solidaires cite explicitement le mécénat en nature comme l'un des leviers mobilisés pour réduire au maximum ses frais de fonctionnement. UMANI propose le mécénat en nature parmi les formes de soutien qu'elle sollicite auprès des acteurs de son écosystème. La fondation Canne invite à ces galas annuels en présence de plusieurs mécènes potentiels, les associations afin de pitcher leur projet directement auprès de ces mécènes potentiels. La mise à disposition de matériel et de locaux en nature permet d'orienter les contributions financières mutualisées directement vers les bénéficiaires plutôt que vers les charges de fonctionnement de la fondation elle-même, renforçant ainsi le ratio de redistribution observé dans les contenus des entretiens (jusqu'à 100 % pour la Fondation des lumières). C'est un levier de soutenabilité du modèle économique partagé par l'ensemble des fondations étudiées, et un facteur déterminant de leur capacité à répondre concrètement aux besoins matériels des associations de terrain, équipement numérique, mobilité, locaux, ainsi qu'au besoin de visibilité et de mise en relation en réduisant leur charge de prospection.

En marge des ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles, les fondations territoriales mobilisent des alliances à plusieurs échelles : locale (clubs d'entreprises, collectivités, associations), interterritorial, nationale (réseaux de fondations abritantes, dispositifs méthodologiques partagés) et parfois internationale,

[44] Détermination des buts, moyens et procédures tel que défini par Henri Bounqin dans son ouvrage « *la maitrise des budgets dans l'entreprise* » page 10

leur permettant de capter des méthodologies de diagnostic, des moyens et une légitimité institutionnelle qu'elles ne pourraient produire seules, et de démultiplier leur capacité à identifier avec précision les besoins et les fragilités de leur territoire. Le diagnostic fin des besoins d'un territoire suppose une connaissance du terrain qu'une fondation, dotée d'une équipe opérationnelle réduite, ne peut produire seule. Les alliances locales apportent cette connaissance de proximité, au plus près du « premier kilomètre » des besoins. Les alliances interterritoriales au travers l'essaimage permet un transfert de méthodes. Les alliances nationales apportent des outils de diagnostic déjà testés, qu'il n'est pas nécessaire de réinventer localement, ainsi qu'un cadre juridique et administratif sécurisé au travers fondations abritantes et une légitimité renforcée auprès des mécènes. A ce titre, la Fondation Cannes a bénéficié via son alliance avec la Fondation Break Poverty, d'une méthodologie de diagnostic territorial. La même fondation Canne affirme avoir bénéficié d'un partage d'expérience de la part de ses fondations paires lors de sa réforme. La Fondation de la Vienne a construit un Comité Révélateur d'Initiatives réunissant quatre collèges d'acteurs (associations, citoyens, collectivités, entreprises) pour co-construire ses appels à initiatives au plus près des besoins exprimés localement. La Fondation territoriale Marne & Bois a mené une démarche d'écoute de neuf mois croisé avec une étude externe de l'Observatoire des partenariats, faisant émerger quatre priorités communes du territoire. UMANI mobilise une alliance avec trente-six communes corses et une quinzaine d'associations aux causes très diverses (santé, justice, environnement), lui permettant de couvrir un spectre de besoins qu'aucune structure isolée ne pourrait identifier seule.

En définitive, les fondations territoriales mobilisent et mutualisent quatre types de ressources à savoir : les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles et immatérielles ainsi que les ressources relationnelles. Ces ressources donnent à ces fondations territoriales la capacité d'identifier finement les besoins et les fragilités de leur territoire, puis d'y répondre tout en assurant le décollage, la viabilité et la pérennité de leur modèle socio-économique.

Il convient de préciser, par ailleurs, que ces ressources ne sont pas utilisées de manière isolée. Chaque fondation territoriale réalise une articulation propre de ces ressources dépendamment de sa genèse et des habitudes philanthropiques de son territoire d'intervention. Les alliances déterminent l'accès aux méthodologies de diagnostic et à l'écosystème d'écoute du terrain. Elles orientent à leur tour la mobilisation des ressources humaines, qui produisent l'expertise nécessaire à la mobilisation d'autres ressources, à l'instruction des besoins identifiés et la gestion courante de la fondation. Enfin, cette articulation à quatre dimensions, bien que mise en œuvre avec une intensité et une sophistication variable, constitue le trait structurant commun qui distingue les fondations territoriales d'un simple fonds de subvention. Elles ne se limitent pas à redistribuer des fonds, elles mutualisent et orchestrent l'ensemble des ressources nécessaires pour qu'un territoire identifie, par lui-même, ses besoins et ces fragilités, et y répondre collectivement.

5.1.2 Rôle d'identification des besoins du territoire

Il ressort du croisement de regards des fondations et ceux de leurs écosystèmes territoriaux et nationaux que l'une des caractéristiques majeures des fondations territoriales résident dans l'adaptation de leurs actions aux contexte particulier de

leur territoire. Cette adaptation est nourrie par des stratégies d'identification de ces besoins. En effet, les fondations territoriales sont présentées comme étant à l'écoute des besoins du territoire au travers la réalisation de diagnostic de ces besoins au « premier kilomètre » avant, ou en parallèle à la sélection des actions qu'elles soutiennent. Ce travail actif d'identification constitue le socle méthodologique de leur transversalité. Sept méthodes d'identification des besoins ont été identifiées et présentées dans le tableau 5.

Tableau 5 : Méthode d'identification des besoins des territoires

Méthode d'identification des besoins	Description	Exemple de Fondations	Verbatims justificatifs
Diagnostic territorial par données et études	Mobilisation de données statistiques publiques (INSEE), de projets de territoire des collectivités ou d'observatoires dédiés pour objectiver les fragilités avant de définir les priorités.	Cannes, Lumières, Marne & Bois	- *« ...une partie théorique où j'ai récupéré les études qui étaient accessibles et qui existaient déjà [...] en allant chercher des données à l'Insee et ailleurs... »* [45] - *« ...les clubs territoriaux ont fait participer les entreprises [...] à l'étude tendances et fragilités économiques de l'Observatoire des partenariats... »*[46] - *« ...on s'appuie sur les projets de territoire [...] on a aussi les études de l'INSEE, par exemple, sur les enjeux sociaux... »* [47]
Appels à projets / initiatives	Procédure formalisée et récurrente de sélection via candidature, instruction de dossiers et auditions	Nord, Grand Hainaut, Lumières	- *« ...nous on a un appel à projets par an, donc avec un processus qui est étendu sur plusieurs mois. »* [48] - *« ...au-delà de tous ces projets qu'on étudie au fur et à mesure, on mène aussi des appels à projets*

[45] source entretien Fondations Cannes
[46] source entretien Fondation Marne & Bois
[47] source entretien Fondation des Lumières
[48] source entretien Fondation Grand Hainaut

Méthode d'identification des besoins	Description	Exemple de Fondations	Verbatims justificatifs
			collaboratifs [...] tous les deux ans... »[49] - *« Chaque année, on lance un appel à projet spécifique qui est décidé par le COMEX [...] pour choisir un thème... »* [50]
Écoute et concertation directe des acteurs de terrain	Phase d'écoute active des associations, élus et acteurs sociaux (entretiens, sourcing, réunions) pour construire une connaissance qualitative fine des besoins avant toute sélection.	Cannes, Marne & Bois, Lille	- *« ...j'ai mené un certain nombre d'entretiens, une quinzaine d'entretiens auprès d'acteurs clés du territoire... »* [51] - *« ...nous avons d'abord commencé à aller écouter les élus [...] le directeur général des services [...] Et puis nous avons écouté des acteurs du territoire... »* [52] - *« ...ce fonds social, on est vraiment au plus proche des besoins des habitants, en lien toujours avec des assistantes sociales qui vont nous apporter des dossiers... »* [53]
Veille contextuelle et adaptation aux dynamiques	Ajustement continu des critères d'intervention en fonction de l'évolution du contexte économique et industriel local.	Dunkerquois Solidaire	- *« ...comme le contexte économique n'est plus le même, on a revu un peu les critères [...] Aujourd'hui sur Dunkerque, on est sur une phase de réindustrialisation... »* [54]

[49] source entretien Fondation Nord
[50] source entretien Fondation des Lumières
[51] source entretien Fondation Cannes
[52] source entretien Fondation Marne & Bois
[53] source entretien Fondation de Lille
[54] source entretien Fondation du Dunkerquois Solidaire

Méthode d'identification des besoins	Description	Exemple de Fondations	Verbatims justificatifs
Sollicitations et impulsions par des acteurs de l'écosystème	Les thématiques d'action sont insufflées à l'initiative d'un tiers (fonds national, réseau d'inter-fondations, collectivité) bénéficiant d'une certaine connaissance des besoins et fragilités du territoire	Cannes, Dunkerquois Solidaire	- *« ...en 2022, on a été sollicités par le fonds de dotation Break Poverty pour pouvoir mettre en place sur le territoire un nouvel appel à projets... »* [55] - *« ...on a été sollicité par la Fondation du Nord qui souhaitait lancer un appel à projets collaboratifs... »* [56] - *« ...ce qui a permis en fait de relancer un peu la fondation [...] C'est notre partenariat avec Break Poverty... »* [57]
Partenariats institutionnels et sectoriels ciblés	Identification des besoins par le biais de relations formalisées avec des institutions spécialisées ou des réseaux thématiques d'experts.	UMANI (Corse)	- *« Sur le programme "Devenons artisan de la non-violence", on a un agrément du rectorat de Corse. Par contre, on est financé par l'ARS et par la CAF. »*[58] - *« On était systématiquement sollicités par des agriculteurs qui nous disaient "on a un problème, on n'a pas de foncier". Donc [...] je suis allée voir Terre de Liens. »* [59]
Bilan et mesure d'impact rétrospective	Utilisation des résultats ou de l'évaluation des actions passées et de démarches de recherche au long cours pour réorienter les	Cannes, Marne & Bois, Dunkerquois Solidaire	- *« La Fondation, on est en train de... on travaille [...] pour mesurer l'impact [...] où on va travailler justement sur notre stratégie pour les prochaines années... »* [60]

[55] source entretien Fondation du Dunkerquois Solidaire
[56] source entretien Fondation du Dunkerquois Solidaire
[57] source entretien Fondation Cannes
[58] source entretien UMANI
[59] source entretien UMANI
[60] source entretien Fondation du Dunkerquois Solidaire

Méthode d'identification des besoins	Description	Exemple de Fondations	Verbatims justificatifs
	priorités futures.		- *« ...Pourquoi 3 ans ? Parce que on veut avoir une mesure d'impact et ça, ce sera la phase 4 en fait de la méthodo »* [61] - *« Pour créer la confiance, il faut que cela s'inscrive dans le temps long. Et là [...] nous avons proposé à AgroParisTech de lancer une démarche de recherche pour trois ans... »* [62]

Il convient de préciser que chaque fondation territoriale utilise ces sept méthodes non de manière isolée mais plutôt de manière combinée en fonction du contexte spatio-temporel dans lequel elle se trouvent.

5.1.3 Rôle d'apport de réponses aux besoins identifiés

L'un des rôles les plus évidents des fondations territoriales consiste à apporter des réponses aux besoins identifiés en se servant des ressources mobilisées et mutualisées. Ce rôle ne se limite presque jamais à un simple transfert financier. Une fois le besoin identifié, la réponse apportée par la fondation dépasse systématiquement le seul mécénat financier. Elle est complétée par du mécénat en nature et de compétences, par une mise en réseau des associations entre elles et avec les entreprises, et par un accompagnement méthodologique à la structuration (gouvernance, modèle économique, communication). Ce cumul de leviers n'est pas accessoire, plusieurs fondations affirment explicitement que la valeur de leur soutien réside davantage dans cet accompagnement que dans le montant versé, et plusieurs refusent même le rôle de financeur unique, imposant de fait au porteur de projet de construire une réponse plus large que celle de la seule fondation. Cette logique combinatoire trouve sa justification la plus profonde dans le caractère multicausal des fondations territoriales. N'étant pas enfermées dans une seule cause statutaire, elles peuvent structurer des coalitions d'associations complémentaires plutôt que de financer un seul acteur isolé sur un seul aspect du problème, et ainsi traiter la racine d'un besoin plutôt que son seul symptôme immédiat. L'ampleur et la sophistication de cette réponse varient selon les ressources et la maturité de chaque fondation, mais la logique de combinaison des leviers est quasi universelle dans le corpus. Les fondations les mieux dotées en mécénat de compétences structurent des parcours d'accompagnement complets, associant formation, coaching et mise en réseau, alors que les structures aux ressources plus contraintes concentrent davantage leur

[61] source entretien Fondation Cannes
[62] source entretien Fondation Marne & Bois

réponse sur le soutien financier direct, parfois complété par un portage opérationnel en propre lorsqu'aucune structure locale n'est en mesure de répondre au besoin. Le refus explicite d'être financeur unique, observé chez plusieurs fondations, relève de la même logique, il oblige le porteur de projet à mobiliser d'autres partenaires, ce qui inscrit la réponse de la fondation dans un écosystème plus large plutôt que dans une relation bilatérale et exclusive. Cette approche systémique se manifeste très concrètement dans le montage des projets soutenus. En effet, plusieurs fondations imposent ou favorisent des coalitions de plusieurs associations complémentaires sur un même besoin, précisément parce qu'un problème central (l'accès à l'emploi, par exemple) s'accompagne toujours de problèmes périphériques (mobilité, logement, garde d'enfants, formation) qu'une seule association, mono-cause, ne peut traiter isolément. C'est cette capacité à articuler plusieurs causes sur un même parcours d'accompagnement qui distingue la réponse d'une fondation territoriale de celle d'une fondation de cause unique. À titre d'illustration, la Fondation Territoriale de la Vienne résume la hiérarchie des leviers de la réponse en précisant que pour les structures accompagnées, la plus-value réside dans les dynamiques collectives plutôt que dans le seul apport financier, une vision partagée par le comité d'instruction qui souligne la force des interconnexions générées. Sur le traitement systémique des causes racines plutôt que des symptômes, l'engagement pluriannuel vise explicitement à briser le cycle de la précarité dès le plus jeune âge à travers des dispositifs ciblés sur la petite enfance, la scolarité et l'insertion des jeunes, avec pour mot d'ordre d'agir en amont pour rompre durablement le déterminisme social. La Fondation territoriale des Lumières renforce cette thèse par le traitement combiné du problème central et de ses enjeux périphériques, notamment via un *« programme sur l'employabilité des jeunes en très grande difficulté, mobilisant trois associations en coalition »*[63]. Pour résoudre les freins transversaux et assurer l'insertion en entreprise, la fondation a « *obligé la coopération entre au minimum 2 à 3 associations* » comme critère strict d'éligibilité. La Fondation Loire-Atlantique formalise cette approche systémique en ces termes : « *une singularité de notre approche, c'est l'approche systémique ».* Le refus du rôle de financeur exclusif, qui contraint mécaniquement à une réponse plurielle, est explicite à la Fondation du Nord, qui précise qu'elle intervient « *toujours [...] en cofinancement d'autres partenaires, qu'ils soient publics ou privés* »[64], et à la Fondation Reflets d'Opale, qui plafonne ses dotations et exige l'intervention d'autres cofinanceurs tout en sécurisant les modèles via des parrainages d'experts bénévoles. Enfin, UMANI illustre la forme la plus poussée de réponse, allant jusqu'au portage opérationnel et à la catalyse d'acteurs pour faire émerger des structures autonomes lorsque le besoin territorial n'est pas couvert, comme ce fut le cas lorsqu'elle a été « *l'opérateur qui a permis l'installation et la création de Terre de Lien en Corse* » [65]ou lors du développement du projet de « *conservatoire des espèces endémiques* » [66].

Par ailleurs l'analyse des contenus des entretiens réalisées avec l'échantillon que constituent les douze fondations territoriales révèle cinq principaux axes d'intervention des fondations territoriales et ce, au travers quinze domaines (voir

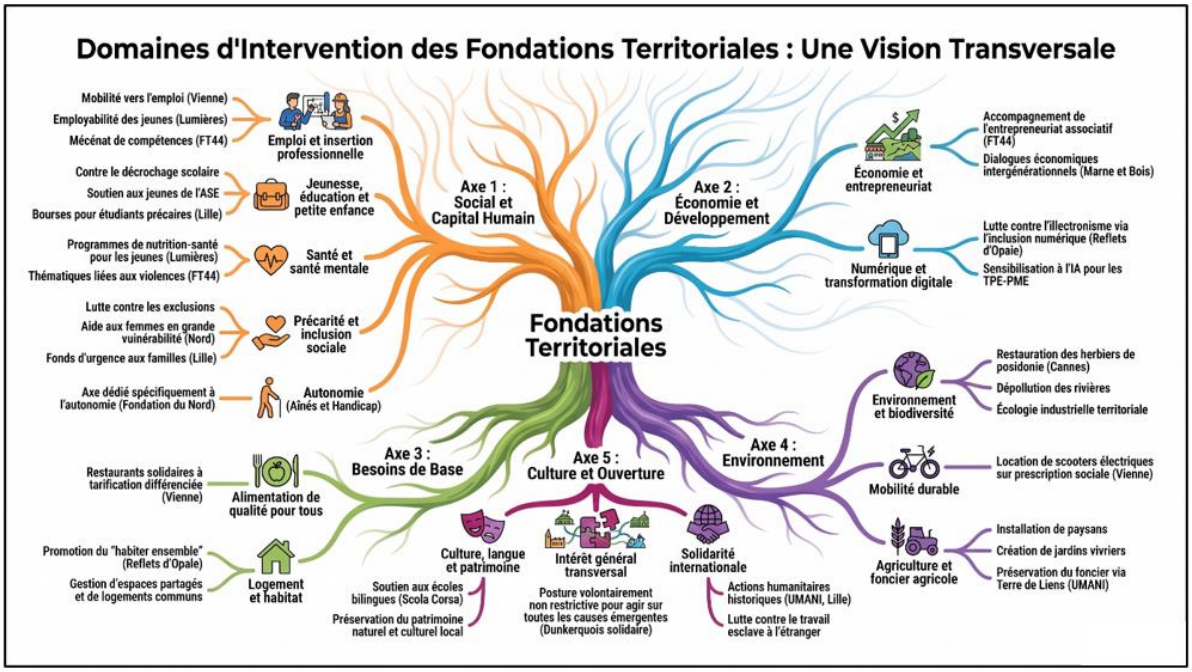
---

[63] *source entretien Fondation des lumières*
[64] Source entretien Fondation du Nord
[65] Source entretien UMANI
[66] Source entretien UMANI

figure 3). Ces axes et domaines rendent ainsi compte des cinq axes de fragilités rencontrées dans les territoires d'intervention. Il s'agit de :

- **l'axe social et Capital humain** en premier lieu compte cinq domaines d'intervention à savoir : (i) l'emploi et l'insertion professionnel, (ii) la jeunesse, l'éducation et la petite enfance, (iii) la santé physique et mentale, (iv) la précarité et l'inclusion sociale, et (v) l'autonomie ;
- **l'axe économie et développement** en second lieu compte deux domaines d'intervention à savoir : (i) économie et entrepreneuriat, (ii) numérique et transformation digitale ;
- **l'axe besoins de base** en troisième lieu compte les domaine (i) alimentation, (ii) logement et habitat ;
- **l'axe environnement** en quatrième lieu compte les domaines (i) environnement et transition écologique, (ii) mobilité, (iii) agriculture et foncier rural et enfin ;
- **l'axe culture et ouverture** en cinquième lieu compte les domaines suivants : (i) culture, langue et patrimoine, (ii) intérêt général transversal, (iii) solidarité internationale.

Figure 3 : Domaines d'intervention des Fondations Territoriales



5.1.4 Rôle d'ingénierie territoriale

En plus des rôles de mobilisation des ressources, d'identification et de réponses aux besoins du territoire, les fondations territoriales jouent un rôle d'ingénierie territoriale consistant à provoquer et structurer la mise en relation d'acteurs qui se côtoient sans coopérer. Il s'agit d'un rôle de catalyseur revendiqué par la quasi-totalité des fondations interviewés, mais dont l'intensité reste volontairement bornée à la création des conditions de rencontre plutôt qu'au portage direct des synergies qui en résultent.

Ce rôle se manifeste de façon récurrente sous forme d'espaces de rencontre réguliers à savoir : comités multi-collèges, événements croisant mécènes et associations, coalitions imposées comme condition de financement qui produisent de l'interconnaissance entre des acteurs qui se connaissaient sans coopérer collectivement, ou révèlent des intentions de coopération latentes chez des acteurs qui s'ignoraient jusque-là malgré leur proximité. Mais les fondations elles-mêmes fixent une limite explicite à ce rôle. Elles ne se substituent pas aux acteurs de terrain une fois la mise en relation opérée, elles créent les conditions de l'échange et laissent aux parties prenantes le soin de mener elles-mêmes les synergies identifiées, une posture de facilitation plutôt que de pilotage, cohérente avec leur mode opératoire très majoritairement distributeur plutôt qu'opérateur. L'intensité et la sophistication de ce rôle de catalyseur varient également selon la maturité de la fondation et les caractéristiques de son territoire. Les fondations les plus structurées organisent des instances dédiées et récurrentes à cet effet. Les tentatives les plus ambitieuses de catalyse notamment lorsqu'elles visent à associer les citoyens ou les collectivités dans des ateliers de coproduction se heurtent en revanche à des limites de charge opérationnelle et restent occasionnelles plutôt que systématiques, ce que plusieurs fondations reconnaissent elles-mêmes explicitement. Enfin, ce rôle prend un relief particulier sur les territoires marqués par une fragmentation historique (relief, distances, rivalités de bassins de vie), où la mise en réseau devient elle-même une contribution structurante et rare, plutôt qu'une simple facilité additionnelle au financement. À la Fondation Territoriale de la Vienne, le Comité Révélateur d'Initiatives produit un effet d'interconnaissance entre des acteurs qui se croisent sur un même territoire sans toujours collaborer en se positionnant comme un animateur et un facilitateur qui crée les conditions du dialogue puis se retire, considérant qu'il appartient ensuite aux acteurs de mener en direct des synergies et de faire grandir ces dynamiques collectives. À la Fondation territoriale des Lumières, le programme dénommé : « *Oh les jeunes* » illustre l'une des catalyses les plus poussées du corpus à travers l'organisation de réunions et de coalitions thématiques, mais la même fondation reconnaît la limite structurelle de cette ambition. Pour elle, l'organisation et le suivi de telles coopérations s'avèrent très lourds à porter pour une équipe restreinte. De plus, la tentative de mobiliser largement les collectivités locales dans des ateliers de co-construction territoriale a montré ses limites, l'implication des agglomérations restant complexe à pérenniser. À la Fondation Reflets d'Opale, le rôle de « hub » territorial se traduit concrètement par la mise en relation et la coordination d'associations et d'acteurs locaux qui travaillent sur des sujets communs, parfois à proximité géographique immédiate, mais qui s'ignoraient mutuellement avant l'intervention de la fondation. À UMANI, ce rôle prend une dimension particulièrement structurante du fait de la fragmentation et des spécificités du territoire corse, la fondation agit comme un metteur en réseau et un initiateur de démarches collectives, illustré par son rôle historique d'opérateur ayant permis l'installation et la création d'antennes de structures nationales spécialisées ou le développement de projets locaux intégrés. Quant à la fondation de Lille, elle formule ce rôle en des termes quasi identiques à ceux employés localement par les fondations qu'elle abrite. Elle se définit comme un acteur d'orientation, de mise en relation et d'accompagnement de territoire, offrant une agilité de recherche et développement pour incuber des expérimentations collectives et des solutions innovantes de proximité. Enfin, la Fondation Grand Hainaut illustre, consciente de l'existence de coalitions et d'appels à projets collaboratifs sur son territoire, elle se concentre dans

un premier temps sur la structuration interne de ses propres thématiques d'accompagnement associatif, preuve que le rôle de catalyseur, loin d'être automatique, est une compétence liée à la maturité de la structure qui se construit et s'organise dans le temps long.

5.2 Focus sur l'inversion des pôles

Les quatre rôles exercés par les fondations territoriales à savoir la mobilisation et la mutualisation des ressources, l'identification des besoins, l'apport de réponses systémiques et l'ingénierie territoriale sont joués au travers le même principe : l'inversion des pôles. Cette inversion des pôles est rendue possible par l'ancrage territorial, la multicausalité, la pluridisciplinarité ainsi que la logique de co-construction et de coopération utilisées par les fondations territoriales.

Au titre de la mobilisation des ressources, les fondations tirent les ressources des territoires sur lesquels elles exercent. N'étant pas inféodée à une seule cause ni à un seul type de financeur, la fondation peut mutualiser des ressources hétérogènes du territoire s'agissant de mécénat financier, de mécénat en nature, de mécénat de compétences, des ressources relationnelles au sein d'un même pot commun géré collectivement. Cela constitue la première inversion. En effet au lieu que la ressource commande la cause, c'est plutôt l'inverse qui se produit c'est-à-dire la cause commande la ressource. C'est, donc, le territoire, à travers la fondation, qui devient le point de convergence des ressources qui avant l'intervention de la fondation se trouvent dispersées et sans lien entre elles engendrant des fois du gaspillage de ressources au travers en autre, la redondance de financement. Cette même inversion de pôle permet ensuite, en aval, d'identifier un besoin, de construire une réponse combinant plusieurs leviers et plusieurs associations complémentaires et de jouer un rôle de catalyseur crédible parce que dépourvu d'intérêt sectoriel propre. Les quatre rôles forment ainsi une chaîne continue : mutualiser, écouter, répondre, relier ; dont chaque maillon reproduit, à son niveau, le même renversement, la fondation s'adapte au territoire, plutôt que l'inverse.

Sur la mobilisation et la mutualisation, Reflets d'Opale résume cette logique par le fait que « *chacun met dans la corbeille ce qu'il peut mettre par rapport à son propre budget* »[67], constatant dans ses effectifs que « *des structures sont à 1 000 € et d'autres sont à 20 000* »[68], l'effort financier étant complété par deux salariés d'un fondateur « *mis à disposition par la Fondation Europe et d'Opale* »[69] au titre de « *mécénats de compétences* »[70]. À la Fondation Territoriale de la Vienne, la mutualisation prend une forme intersectorielle explicite à travers une campagne de dons particuliers s'appuyant sur « *un principe de co-abondement pour 1 euro apporté par un citoyen, un partenaire privé qui était le Crédit Agricole apportait 1 euro et le département, en tant que collectivité, apportait également 1 euro* »[71], mêlant dans un même geste un citoyen, une banque privée et une collectivité. La Fondation Grand Hainaut et Moselle Mécènes Solidaires illustrent la même diversification délibérée des ressources, mobilisant conjointement « *du mécénat financier, du mécénat de compétences et du*

[67] source entretien fondation Reflets d'Opale
[68] source entretien fondation Reflets d'Opale
[69] source entretien fondation Reflets d'Opale
[70] source entretien fondation Reflets d'Opale
[71] source entretien fondation de la Vienne

mécénat en nature »[72] pour la première, tandis que la seconde s'appuie sur une part majeure de « mécénat nature et compétences » s'élevant *à « 200 000 € »* pour *« 400 000 € de financiers en collecté »*[73], évitant ainsi une dépendance à un seul type de financeur.

Sur l'identification des besoins, Marne & Bois choisit *« d'aller écouter les élus pour savoir si c'était une bonne idée »* ainsi que *« le directeur général des services »* et plusieurs « *acteurs du territoire* »[74] pour bâtir sa stratégie d'écoute.

Sur l'apport de réponses, la Fondation territoriale des Lumières illustre le traitement combiné d'un problème central et de ses problèmes périphériques par la coalition plutôt que par un financement mono-cause, à travers un programme sur l'employabilité des jeunes en très grande difficulté, mobilisant trois associations en coalition (identification des jeunes, résolution des problèmes périphériques, formation, insertion), la fondation ayant imposé la coopération comme condition de financement.

Sur l'ingénierie territoriale enfin, la Fondation de Lille et la Fondation Reflets d'Opale formulent, dans des termes presque identiques, cette fonction de tiers neutre. La première l'exprime par des fonctions d'*« orientation »*, de « *mise en relation* » et de « *mise en réseau* » au bénéfice du territoire[75], pendant que la seconde se définit comme un outil né *« pour mutualiser toutes les aides des uns et des autres »*[76] et coordonner des associations de proximité qui s'ignoraient. La Fondation Territoriale de la Vienne relie enfin ces quatre rôles en une seule formule en se concevant comme un lieu où les parties prenantes du territoire pourront se retrouver et prendre action, un commun à construire collectivement qui se nourrit des ressources mutualisées, s'oriente sur les besoins identifiés, se traduit en réponses, et se prolonge en mise en réseau.

Par ailleurs, les informations obtenues au travers les entretiens réalisés auprès des fondations territoriales montrent que les fondations territoriales ont, dans leur grande majorité, conscience de l'inversion des pôles qu'elles opèrent. Toutefois, si elles la revendiquent explicitement dans leur discours, elles ne la valorisent pas encore à sa juste mesure, faute d'outils et de ressource pour l'objectiver. Conscience et revendication progressent ensemble et de façon quasi générale dans les données. Dès lors qu'une fondation perçoit son rôle de catalyseur d'alliances locales (en donc d'inversion des pôles), elle l'affiche presque systématiquement dans sa communication institutionnelle, sous forme de formules récurrentes « catalyseur », « *facilitateur », « hub », « trait d'union », « tiers de confiance »,* comme cela est visible notamment sur différents sites web de ces dernières. La valorisation, en revanche, suit une autre logique. Elle suppose non plus de nommer le rôle mais de le démontrer par des indicateurs, une mesure d'impact, une reconnaissance de sa valeur ajoutée propre, ce que la quasi-totalité des fondations peine encore à faire. La conscience et la revendication sont donc des actes de discours, peu coûteux et largement partagés ; la valorisation quant à elle, est un acte de preuve, coûteux en outillage, et donc rare.

---

[72] source entretien fondation Grand Hainaut
[73] source entretien fondation Reflets d'Opale
[74] source entretien fondation Marne & Bois
[75] source entretien Fondation de Lille
[76] source entretien Fondation de Reflets d'Opale

Cet écart s'explique par la nature même de ce qui est en jeu à chaque étape. Prendre conscience d'un rôle et le revendiquer ne requiert qu'un travail de représentation de soi, que les fondations effectuent d'autant plus facilement qu'un vocabulaire commun circule déjà largement dans l'écosystème du mécénat territorial. Valoriser ce rôle, en revanche, suppose de convaincre des tiers (mécènes, collectivités, pouvoirs publics), de reconnaître une valeur non financière : le temps d'écoute, la mise en réseau, l'ingénierie de diagnostic au même titre que la valeur financière directement redistribuée, ce qui exige des preuves chiffrées ou des dispositifs de gouvernance dédiés que peu de fondations ont encore mis en place. La conscience et la revendication sont donc des conditions nécessaires mais non suffisantes de la valorisation.

5.3 Rôle nécessairement géographique et temporel

Les quatre rôles des fondations sont joués dans une logique spatio-temporelle c'est-à-dire à la fois basée sur les caractéristiques propres du territoire et recalibrés au fil de l'évolution des besoins et fragilités de ce territoire. Sur le plan géographique, chacun des quatre rôles se définit par rapport à un périmètre local précis : les ressources mobilisées proviennent d'acteurs économiques implantés sur le territoire, les besoins identifiés sont mesurés à partir de données statistiques et qualitatives propres à ce territoire, les réponses apportées sont réservées aux structures dont le siège ou l'action se situe dans ce même périmètre, et le rôle de catalyseur prend un relief différent selon la configuration géographique locale (densité, fragmentation, distances). Sur le plan temporel, ces quatre rôles ne sont jamais figés. Les ressources se mobilisent par cycles et évoluent avec la conjoncture économique du territoire. Les besoins identifiés sont périodiquement réévalués, et le rôle de catalyseur ne se déploie pleinement qu'après une phase de maturation calée sur le rythme propre de chaque fondation.

Au niveau de la mobilisation des ressources, la dimension géographique est explicite à la Fondation du Nord, dont le collège de mécènes fondateurs est composé d'entreprises implantées dans le Nord à savoir EDF, Dalkia, Enedis Ramery, Vinci, Compagnie Générale de Construction, Vilogia. Sa dimension temporelle apparaît dans le même cas, avec un engagement par cycles de trois ans, avec une baisse de collecte observée après le premier cycle.

Au niveau de l'identification des besoins, l'ancrage géographique se lit dans le diagnostic chiffré de la Fondation Cannes, qui définit une population cible chiffrée à environ 2 750 jeunes à partir de données croisées propres à la ville de Cannes et dans les indicateurs mobilisés par la Fondation du Nord pour justifier ses axes (taux de chômage dans le Nord de 9,7 % contre une moyenne nationale 7,7 %), environ 3 000 personnes sans-abri à Lille. Sa dimension temporelle se vérifie à la Fondation Territoriale de la Vienne, dont les thèmes sont explicitement révisés d'une période à l'autre. Ainsi de 2023 à 2025, les actions se sont focalisées autour de la mobilité et de l'alimentation de qualité pour tous tandis qu'à partir de 2026 l'engagement se porte plutôt sur racines de la précarité.

Au niveau de l'apport de réponses, la dimension géographique s'exprime dans le critère d'éligibilité de la Fondation Grand Hainaut, où *« il faut que le siège social soit sur le Grand Hainaut, et à défaut et à titre exceptionnel, que ça soit porté par un acteur*

local ou qu'il y ait une antenne autonome en termes de gouvernance sur le territoire du Grand Hainaut» [77] , tandis que sa dimension temporelle se manifeste dans particulièrement dans l'évolution des dispositifs de Dunkerquois solidaire, dont le critère central est assoupli au fil du pour s'adapter à la phase de réindustrialisation actuelle du territoire : *« avant, par exemple, dans les critères, il fallait que l'association embauche une personne qui est au chômage depuis plus de deux ans. Aujourd'hui, on parle de personnes éloignées du marché du travail, on ne met plus de durée de chômage. [...] On a revu les critères pour s'adapté aussi au contexte local.* »[78]

Au niveau l'ingénierie territoriale enfin, la dimension géographique est manifeste à UMANI, où le rôle de mise en réseau prend une intensité particulière du fait de la fragmentation historique du territoire corse (relief, distances, rivalités de bassins de vie), tandis que sa dimension temporelle transparaît à la Fondation Grand Hainaut, consciente de l'existence d'une coalition inter-fondations mais s'estimant encore trop jeune pour y participer pleinement, un horizon de trois à cinq ans étant jugé nécessaire avant de s'y engager, preuve que le rôle de catalyseur, comme les trois autres, ne se déploie qu'au rythme propre du territoire et du moment.

Au terme ce chapitre il convient de retenir que les fondations territoriales tirant profit de leur identité ancrée dans une logique d'inversion de pôle, mettent en œuvre des actions concrètes dans la même logique d'inversion des pôles qui consiste à mobiliser et mutualiser les ressources au près d'acteurs implantés sur le territoire, à identifier les besoins à partir des données statistiques et qualitatives propres à ce territoire et à apporter des réponses concrètes au bénéfice de ce territoire. Aussi, si les fondations territoriales ont-elles conscience de l'inversion des pôles qu'elles opèrent, elles ne la valorisent pas encore à sa juste mesure, faute d'outils et de ressource pour l'objectiver en dépit de la revendication explicite qu'elle présente au travers leur communication institutionnelles. Le chapitre suivant s'attèlera à déterminer si cette logique d'inversion des pôles caractéristiques des fondations territoriales produit des effets et contribue à produire un impact réel.

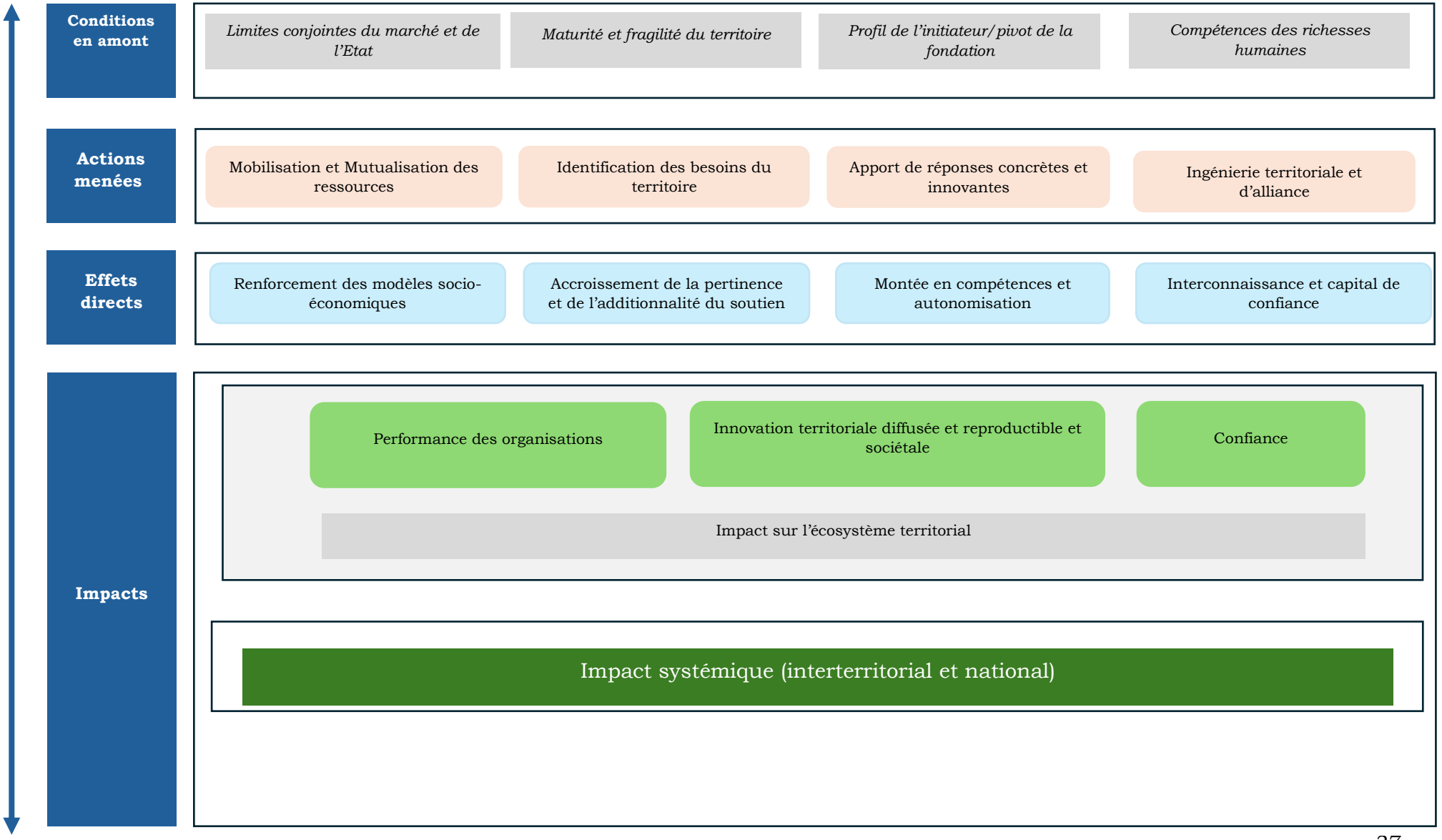
6. LES FONDATIONS TERRRITORIALES PRODUISENT-ELLES DES EFFETS ET DES IMPACTS ?

L'analyse croisées des contenus des entretiens avec les informations tirées de l'immersion au sein de l'écosystème interterritoriale et nationale des fondations territoriales révèle que l'impact des fondations territoriales se produit à travers une chaine d'impact (voir figure 4). Cette chaîne d'impact par des conditions en amont au actions menées. Les fondations territoriales naissent de l'interaction entre une vulnérabilité territoriale marquée et l'activation combinée de facteurs de production locaux. Les conditions en amont combinent les limites conjointes du marché et de l'État, le degré de maturité du bassin de vie, le profil de l'initiateur ou du pivot de la fondation et le capital humain et relationnel mobilisable. Ces conditions agissent sur la mobilisation par la fondation de « facteurs de production » (richesse humaines, ressource financière, ressources matériel, ressource relationnelle) qu'elle utilise pour démarrer et alimenter son modèle socio-économique. Elles combinent par la suite,

[77] source entretien Fondation Grand Hainaut
[78] source entretien Fondation du Dunkerquois solidaire

suivant les spécificités du territoire, ces facteurs de production afin de mener des actions de mobilisation et de mutualisation de ressources, d'identification des besoins du territoires, d'apport de réponses concrètes et innovantes et d'ingénierie territoriale (cf.5). Ces actions génèrent des effets directs sur les organisations soutenues, de l'impact sur le territoire et de l'impact au niveau systémique.

Figure 4: Chaîne d'impact des fondations territoriales



6.1 Effets directs des fondations territoriales sur les organisations soutenues

Les actions menées par la fondation territoriale produisent des effets directs sous forme de retombées opérationnelles immédiates qui permet de viabiliser et professionnaliser les acteurs de l'écosystème. Ces effets directs se traduisent par quatre transformations concrètes : le renforcement des modèles socio-économiques, l'accroissement de la pertinence et de l'additionnalité du soutien, la montée en compétences des acteurs et enfin l'interconnexion entre les mondes.

6.1.1 Renforcement des modèles socio-économiques des organisations soutenues

Le soutien apporté par la fondation territoriale auprès des organisations associatives a pour effets directs de renforcer les modèles socio-économiques de ces associations en leur permettant non seulement de collecter d'avantages auprès de tiers, de baisser leurs charges de fonctionnement mais aussi en leur donnant la capacité de planifier aisément grâce à la sécurisation de financement sur le moyen terme.

D'abord, le soutien apporté par les fondations territoriales constitue un cautionnement moral et un effet de levier permettant d'accroitre la crédibilité des organisations soutenues, et ainsi contribue à baisser le risque perçus par les tiers. Cela a pour conséquence d'accroitre la confiance de ces tiers (de diminuer la prime de risque) permettant in-fine à l'organisation soutenue de mobiliser davantage de fonds. La fondation du Nord étaye cette idée en ces termes « *72 % qui nous disent qu'on les a aidés à développer un modèle économique viable et donc on les a aidés aussi à aller chercher d'autres financeurs* »[79]. Dans la Vienne, les fondations délivrent une attestation officielle détaillant les critères de sélection et la composition plurielle du jury, que les associations produisent ensuite auprès d'autres bailleurs ou banques pour crédibiliser leur démarche : « *On donne aussi aux lauréats, cette fois, une attestation qui précise sur quels critères elles ont été lauréates, ce que représente la Fondation Territoriale en tant qu'engagement multiacteurs. Et puis on rend visible aussi, en gros, comment est composé le jury et Par quelle typologie d'acteurs l'association a été reconnue comme lauréate ? Donc c'est une attestation qui leur permet de répondre également à d'autres appels à initiatives ou d'autres appels à projets, d'autres recherches de financement pour attester qu'une organisation multiacteurs territoriale avec des chefs d'entreprise locaux croient en leur projet* »[80]**.**

En outre la mise à disposition des ressources matérielles par la fondation territoriale a pour effets directs de faire baisser les charges des organisations soutenues. C'est ainsi que la Fondation territoriale Loire-Atlantique a permis de générer « *250 000 euros d'économie* » directes de fonctionnement au niveau de « *120 associations* » en identifiant leurs besoins en matériels informatiques, en collectant « *auprès d'entreprises locales* » et en mettant à disposition de ces associations « *850 ordinateurs* » [81]ou encore que la fondation de la vienne a permis aux associations lauréates de faire des économie sur les charges de communication : « *donc on leur*

[79] Source entretien fondation du Nord
[80] Source entretien fondation de la Vienne
[81] source entretien fondation Loire-Atlantique

met aussi à disposition des capsules vidéo qui leur permettent de communiquer sur leur activité. Je trouve que c'est un apport en nature qui est très apprécié »[82].

Le modèle socio-économique des organisations soutenues se trouve renforcé également par la sérénité que procure une visibilité à moyen terme sur les ressources financières. Les financements pluriannuels comme l'accompagnement sur trois ans, pratiqué par la fondation du Dunkerquois solidaire, en dehors de réduire significativement les coûts liés à la recherche de fonds par les associations permet aux associations de se concentrer sereinement sur le développement de leur projet et la pérennisation de leur modèle. Cela est illustré par la fondation du Dunkerquois solidaire en ces mots *« le don va être fléché sur des projets qui sont vraiment utiles pour le territoire et les habitants [...] Ce n'est pas juste un an. Quand on est sur trois ans, il y a vraiment une relation qui s'installe et l'association, on peut aussi parler de confiance, parce qu'elle est un peu plus sereine par rapport à l'avenir* »[83].

6.1.2 Montée en compétences

L'accompagnement extra-financier proposé par les fondations territoriales a pour effet directs de permettre aux bénévoles et aux salariés des associations de monter en compétences et ainsi de se professionnaliser. En effet cet accompagnement permet aux associations d'accéder gratuitement à des compétences pointues qui leur font souvent défaut. A la fondation de la Vienne par exemple, les associations suivent un parcours de 3 à 5 jours pour se former à la Responsabilité Sociétale (RSO), à la mesure d'impact, et réaliser des diagnostics à 360° pour identifier leurs besoins de renforcement : « *C'est un programme de trois jours, qu'on a passé à cinq jours maintenant, qui permet d'apporter aux associations lauréates des apports en matière de RSO, de mesures d'impact, également de savoir-faire en termes de coopération entre acteurs du territoire, et puis d'identifier aussi avec elles faire des diagnostics à 360 degrés, Pour identifier sur quels aspects elles pourraient se renforcer*»[84]. La Fondation Territoriale Loire-Atlantique propose également, via son pôle Prim 44, des formations à la recherche de mécénat, des ateliers de co-développement et des formations au pitch et à la prise de parole : *« On a le Prim 44 qui est le point ressources et infos du mécénat, qui a pour vocation à la fois d'accompagner les associations avec différents outils qui sont proposés gratuitement, avec des formations au mécénat, des ateliers de co-développement, des formations au pitch et tout ça à chaque fois*»[85]. Chez Moselle Mécènes Solidaires, il est rendu obligatoire pour les lauréats de participer à la formation à la mesure d'impact social et environnemental. A cette formation s'ajoute un accompagnement sur mesure : conseil juridique, RH, recherche de locaux ou d'avocats.

6.1.3 Accroissement de la pertinence et la complémentarité du soutien

Les subventions publiques ou les appels à projets nationaux classiques imposent souvent des critères extrêmement rigides et sectorisés (en silos). Grâce à l'approche généraliste et transversale des fondations territoriales, les associations peuvent faire

---

[82] source entretien Fondation de la Vienne
[83] source entretien fondation du Dunkerquois Solidaire
[84] source entretien fondation de la Vienne
[85] source fondation Loire-Atlantique

financer des projets atypiques, innovants ou hybrides qui, habituellement, « *ne rentrent dans aucune case* »[86] ou ne trouvent pas d'écho dans les dispositifs classiques du droit commun. Cela donne aux structures une précieuse liberté d'expérimentation et une capacité à prendre des risques sur des besoins locaux émergents. La fondation du Nord n'a pas hésité à illustrer cela en ces termes : *« C'était d'abord une forme d'agilité, parce qu'en fait, voilà, ce qu'on voulait aussi, c'était pouvoir accompagner des projets qui ne trouvaient pas forcément écho dans les appels à projets ou les dispositifs existants relevant du droit commun ou relevant de dispositifs classiques de financement »*[87].

Par ailleurs, les fondations territoriales interviennent non pas en substitutions de l'action publics mais davantage en complémentarité de celle-ci. Cela signifie qu'elles n'interviennent pas pour se substituer aux obligations providentielles des collectivités ou de l'État comme le souligne la fondation de Reflets d'Opale ***« on n'est pas là pour remplacer le rôle des fonds publics »*** [88]**.** Pour les associations, cela clarifie les règles du jeu. La fondation apporte un véritable « plus » opérationnel en finançant une expérimentation plutôt que de servir de variable d'ajustement ou de compensation face à la baisse des budgets publics : « *On a eu il n'y a pas très longtemps un dossier ou une association qui a perdu 20 % de son budget parce que le Département ne veut plus les financer. C'était de l'accompagnement à l'emploi dans le cadre du RSA. Ils sont venus nous voir en disant "Est-ce que vous pouvez nous compenser la perte du Département ?" Non* »[89].

6.1.4 Création de coopérations entre les organisations soutenues

L'analyse pertinente des besoins menée par les fondations leur permettent d'agir comme un « hub » ou un connecteur sur le territoire. Elle repère des associations qui mènent des activités similaires à quelques kilomètres de distance sans se connaître et facilite leur mise en relation. En incitant à la coopération plutôt qu'à la mise en concurrence systématique, la fondation permet aux associations de combiner leurs forces et d'amplifier l'impact final pour les bénéficiaires du territoire. Cette démarche a été mise en évidence par la fondation des Lumières : *« Beaucoup de fondations fonctionne avec des appels à projets, mais de plus en plus, on se tourne vers des coopérations d'associations, c'est-à-dire que l'appel à projets, il a l'inconvénient de mettre les associations en concurrence les unes contre les autres et donc finalement de restreindre les champs d'intervention. Et de plus en plus, mais on n'est pas le seul à le faire, mais de plus en plus, on demande aux associations de travailler en partenariat, c'est-à-dire d'aller chercher d'autres associations pour élargir le champ de compétences. »*[90]

---

[86] Centre Français des Fonds et Fondations, 2013. « Fondations Territoriales : pour une philanthropie de proximité ».

[87] source entretien Fondation du Nord

[88] source entretien fondation Reflet d'Opale

[89] Source entretien fondation Reflet d'Opale

[90] Source entretien fondation des Lumières

6.2 Impacts sur l'écosystème territoriale

6.2.1 Impacts sur la performance des organisations de l'écosystème territoriale

L'action menée par fondations territoriales ont des impacts significatifs sur la performance des organisations de l'écosystème territoriale.

Au titre des entreprises partenaires, l'action des fondations territoriales entraine la simplification et la baisse du risque de l'engagement sociétal des entreprises locales ce qui a son tour engendre un cercle vertueux d'engagement de la part des entreprises. Pour les TPE et PME, s'engager sur le terrain est souvent complexe en raison du manque de temps, d'expertise et de ressources. La fondation Loire-Atlantique illustre bien cela par ces mots : *« Cette mouvance des entreprises qui ont envie d'agir pour le vivant, de réduire leur impact négatif, il y avait une envie, une volonté, sauf qu'elles-mêmes, de leur côté, notamment quand on parle des TPE, PME, ce n'est pas leur priorité et elles ont besoin que ce soit simple, facile à mettre en place. Et ce n'est pas les petites assos de terrain qui vont pouvoir aller sensibiliser les entreprises sur ce sujet-là. »*[91]. Dans ce contexte, la fondation Loire-Atlantique se positionne comme une facilitatrice de l'engagement des entreprises. Elle exprime également ce même point de vu notamment dans le rapport du ***Centre Français des Fonds et Fondations (2025)*** en ces termes *: « Nous avons 3 priorités : faciliter le développement du mécénat auprès des entreprises […] ».* Ainsi les fondations territoriales, produisent au bénéfice des mécènes, un service d'intermédiation clé en main facilitant leur engagement philanthropique sur leur territoire. En effet, elle instruit, sélectionne et suit les projets d'utilité sociale, garantissant aux entreprises mécènes que leurs dons (financiers, en nature ou de compétences) seront alloués de manière rigoureuse et transparente à des projets pertinents pour le territoire. Cet accompagnement transforme le mécénat local diffus ou invisible en un levier d'attractivité et de performance managériale pour l'entreprise contribuant à accroitre d'avantage cet engagement philanthropique des entreprises locales.

Au titre des collectivités territoriales, en agissant en subsidiarité et en complémentarité avec les politiques de droit commun, les fondations territoriales dotent les administrations publiques d'un outil agile de R&D territoriale mobilisable face à la complexité croissante des vulnérabilités. Les collectivités, bien qu'ayant une culture solide du service public, butent souvent sur des logiques de silos administratifs et sur la rigidité des cadres réglementaires. La fondation territoriale, par sa nature privée d'intérêt général, capte des flux philanthropiques complémentaires et expérimente des solutions "hors-cadre". Les propos de la fondation du Nord l'exprime assez bien : « *C'était d'abord une forme d'agilité, parce qu'en fait, voilà, ce qui ce qu'on voulait aussi, c'était pouvoir accompagner des projets qui ne trouvaient pas forcément écho dans les appels à projets ou les dispositifs existants relevant du droit commun ou relevant de dispositifs classiques de financement* »[92]. L'action des fondations territoriales permet donc aux acteurs publics de co-construire des réponses à des vulnérabilités complexes (mobilité rurale, isolement, insertion) sans porter seuls le risque financier de l'amorçage.

---

[91] Source entretien fondation FT44
[92] Source entretien fondation du Nord

Au titre des citoyens et de la société civile, la fondation territoriale favorise la remobilisation citoyenne et la montée en compétence de ces derniers. Au niveau de la remobilisation citoyenne, les fondations territoriales permettent de dépasser le sentiment d'impuissance que ressentent souvent les citoyens face aux fragilités de leur bassin de vie comme l'indique le ***Centre Français des Fonds et Fondations (2013)*** *« Qui n'a jamais été saisi par un sentiment d'impuissance face à la personne sans-abri croisée chaque jour ; aux personnes âgées du voisinage que l'on sait bien isolées à leur domicile, aux jeunes désœuvrés du quartier défavorisé de la ville ? Qui n'a jamais vécu cet élan de révolte intérieure, transformé en une manifestation de sollicitude – une pièce, une parole encourageante – et finalement ressenti la vanité de ce petit geste ? Mais comment aider, concrètement et efficacement, ces concitoyens ? ».* Selon le rapport ***DIPTIC DURFORT-ILUTIU CONSEIL (2021)***, l'impact de la fondation territoriale sur les citoyens transite par *« l'ownership »* qui est le sentiment d'appropriation collective du projet de fondation par les habitants et *« l'empowerment »* qui est la responsabilisation et la capacité d'action partagée des citoyens. Ainsi en favorisant le *« circuit local du don »* et le mécénat de proximité, les fondations territoriales deviennent un véritable outil citoyen permettant à chaque habitant, par un simple don ou un engagement bénévole, de devenir un acteur actif de son espace de vie. Cela permet par la même occasion au citoyen d'acquérir et de développer des compétences. Les bénévoles bénéficient d'une *« montée en compétences techniques et stratégiques »*[93] liée à l'identification des fragilités du territoire, à la gestion, à l'animation et à la structuration des initiatives d'intérêt général. En participant à des jurys mixtes, à des diagnostics partagés ou à des évaluations de projets les bénévoles apprennent à croiser les regards et à co-construire ce qui leur permet de se doter d'une compréhension plus fine, globale et interconnectée des problématiques de son bassin de vie, et d'y répondre à la mesure de leurs capacités respectives.

6.2.2 Impact sur la confiance au sein de l'écosystème territorial

L'action de la fondation territoriale crée de la confiance « entre pairs » et « entre tous » au sein du territoire. L'analyse des contenus des entretiens met en évidence la confiance entre pairs notamment au sein des associations et au sein des entreprises mécènes. La fondation territoriale neutralise la rivalité historique entre associations souvent mises en concurrence pour l'accès aux financements publics pour instaurer des dynamiques d'entraide, de réciprocité et de mutualisation de ressources. On trouve l'illustration de ce propos dans les échanges avec la fondation du Dunkerquois solidaire : « *Et on a des réunions de travail vraiment entre associations, où là, soit on va leur proposer une thématique sur laquelle on va échanger, soit on va être juste dans du tour de table pour faire un point sur les projets de chacun. et on les incite vraiment à travailler ensemble en fait* »[94] . En agissant comme un animateur de réseau, la fondation repère les initiatives redondantes ou complémentaires. Elle propose des parcours d'accompagnement collectifs (promotions de lauréats) et des espaces de travail réguliers. Cela permet aux dirigeants associatifs de briser leur isolement et de concevoir des réponses communes, plus robustes et cohérentes, face aux besoins du

[93] rnct partie 3

[94] Source entretien fondation du Dunkerquois Solidaire

bassin de vie. La fondation Reflets d'Opale affirme par exemple ceci : « *ils [les associations] ne se connaissent pas, ils sont à 20 km l'un de l'autre. Si on vous mettait tous les deux dans le projet commun, du coup, le projet aurait plus d'impact* » [95]. Cela finalement tue la concurrence historique qui existait entre les associations créant une confiance comme le montre la fondation des lumières en ces termes : « *Les associations, elles n'aiment pas trop travailler avec les autres. Elles ont tellement pris l'habitude d'être en concurrence que s'associer avec une autre, une autre association, c'est du boulot parce qu'il faut le penser, il faut le travailler […] Beaucoup de fondations fonctionnent avec des appels à projets, mais de plus en plus, on se tourne vers des coopérations d'associations, c'est-à-dire que l'appel à projets, il a l'inconvénient de mettre les associations en concurrence les unes contre les autres et donc finalement de restreindre les champs d'intervention. Et de plus en plus, mais on n'est pas le seul à le faire, mais de plus en plus, on demande aux associations de travailler en partenariat, c'est-à-dire d'aller chercher d'autres associations pour élargir le champ de compétences* »[96].

La confiance « entre pairs » généré par l'action des fondations territoriales touche en plus des associations, les entreprises mécènes. Elle offre aux acteurs économiques locaux un espace d'engagement leur permettant de s'allier pour l'intérêt général sans enjeu de concurrence commerciale directe. En mutualisant leurs contributions financières matérielles et humaines au sein d'un outil commun de redistribution, les entreprises apprennent, au travers ce mécénat collectif, à coopérer, à partager leurs expériences RSE et à co-conçevoir des programmes à fort impact. Selon les travaux du Centre Français des Fonds et Fondations, le mécénat collectif exige que les participants s'accordent sur les besoins et partagent la gouvernance, ce qui renforce l'impact global par la complémentarité des compétences. Au titre de la confiance entre fondations territoriales pairs, l'ingénierie d'alliance construit une confiance horizontale entre fondations elles-mêmes, qui accepteraient difficilement de partager un dossier ou un territoire sans cette médiation. A Reflets d'Opale par exemple, la coopération inter-fondations concrète avec la Fondation du Dunkerquois solidaire, au travers de l'instruction croisée d'un même dossier avec un bilan mutualisé, illustre l'instauration d'une confiance suffisante pour renoncer à l'instruction exclusive d'un dossier.

L'action des fondations territoriales ne se limite pas à la création de la confiance « entre pairs », cette action va jusqu'à la création de la confiance « entre tous ». rétablissant la confiance entre le monde économique et le monde de l'ESS. Au titre de la confiance entre secteur économique et secteur de l'ESS, l'entretien avec la Fondation des Lumières permet de tirer comme enseignement que l'intervention des fondations territoriales contribue à construire la confiance mutuelle entre deux mondes qui s'ignoraient. Cela est visible au travers ces mots : *« ces entreprises-là, elles n'avaient pas forcément de lien avec les associations, elles ne connaissaient pas en fait [...] elles ont maintenant une bonne compréhension du fonctionnement des associations »*[97].

---

[95] Source entretien fondation Reflets d'Opale
[96] Source entretien fondation des Lumières
[97] source entretien fondation des Lumières

6.2.3 Impact sur l'innovation sociale et sociétale

L'impact que la fondation territoriale produit sur l'innovation sociale et sociétale est visible à travers la R&D territoriale. En effet, les fondations territoriales agissent comme des incubateurs de solutions systémiques locales en finançant la phase d'amorçage et de prototypage, là où le risque d'échec est le plus élevé. Dans son ouvrage *« Agir Pour et Avec le(s) territoire(s)»*, le ***Centre Français des Fonds et Fondations (2025)*** appuie cette idée en ces termes : *« Le territoire apparaît dans ce contexte comme un « incubateur » permettant de déployer, puis de faire évoluer, le projet à partir des premiers retours d'expérience. L'expérimentation sur différents territoires aux caractéristiques hétérogènes favorise la multiplication des apprentissages avant éventuellement un développement à plus grande échelle ».* L'innovation sociale ne naît pas de dispositifs descendants standardisés, elle provient d'une ingénierie de terrain qui croise les disciplines par l'action des fondations territoriales qui incite les acteurs locaux à coopérer en favorisant l'émergence de consortiums interassociatifs, de consortiums de fondations, de consortiums de collectivités et de consortiums interacteurs. Elle apporte une capacité de R&D sociale qui permet de modéliser une solution locale typique au territoire, de faire la preuve de sa faisabilité par l'expérimentation, avant d'envisager son essaimage. A titre d'exemple, la Fondation de Lille a assuré pendant sept ans, l'incubation de l'Organisme de Foncier Solidaire (OFS), qui a révolutionné l'accession sociale à la propriété en dissociant la propriété du sol de celle du bâti[98] ou celui de la fondation Marne et Bois qui *a « un capital investi dans un laboratoire de recherche [Le Rameau] sur 10 ans »*[99] afin de « *Soutenir la recherche et l'ingénierie territoriale qui incarnent le 17ème Objectif des Développement Durable, et l'ingénierie de solidarité interterritoriale »*[100]. Cette dynamique d'action de la fondation territorial permet de financer de nouveaux biens communs utile à l'intérêt général.

6.3 Impact Systémique

En dehors des effets directs sur les organisations soutenues et de l'impact sur l'écosystème locale, les données analysées révèlent que les fondations territoriales produisent un impact systémique à deux niveaux : la création d'un réseau de solidarité interterritoriale, et l'inversion au niveau national de la pyramide d'action de l'intérêt général.

Au titre du réseaux de coopération et de solidarité interterritorial, il est à noter que l'impact systémique des fondations territoriales dépasse largement les frontières administratives de leur bassin de vie initial pour structurer une dynamique d'apprentissage et de solidarité interterritoriale. Elles construisent des liens directs de coopération de territoire à territoire dans lesquels les structures les plus anciennes, comme la Fondation de Lille, assure un rôle de pivot national agissant comme des espaces d'incubation, de partage d'expériences et de mutualisation des compétences méthodologiques pour de plus jeunes fondations. Ces interconnexions se traduisent concrètement par l'émergence de coalitions de fondations territoriales

---

[98] Webinaire Agir ensemble en Territoire quelles méthodes 14 avril 2026

[99] Source entretien fondation Marne & Bois

[100] Naissance de la Fondation territoriale Marne & Bois – Le RAMEAU

à l'instar du Réseau Français des Fondations Territoriales[101]. Cette dimension multi-territoires a pour effet de développer le mouvement de la philanthropie territoriale, de favoriser le partage d'expérience et de limiter l'isolement des acteurs locaux comme cela a été mis en évidence lors de l'entretien avec la fondation de Lille : *« la fondation de Lille finalement se fait le trait d'union entre le réseau des fondations territoriales et les fondations et le niveau national »*[102]. Cette interterritorialité permet de structurer de puissantes alliances financières pour les plus vulnérables. La fondation Grand Hainaut le mentionne assez bien quand elle affirme ceci : *« une coalition qui s'est faite avec plusieurs fondations, dans l'Avesnois, sur les jeunes de l'ASE [...] Quand vous êtes une fondation ou plusieurs fondations en coalition et que vous mettez ensemble 100 000 euros sur la table, vous pesez sur la vie des habitants et vous pesez aussi dans le cadre du territoire »*[103]. Ainsi, l'impact systémique au plan interterritorial transforme la philanthropie locale isolée en un réseau de co-construction d'envergure nationale, capable de déployer des réponses coordonnées face à des crises systémiques.

Au titre de l'inversion de la pyramide d'action de l'intérêt général, il est à constater qu'à l'échelle nationale, les fondations territoriales bousculent l'architecture traditionnelle des politiques de l'État en faisant émerger une logique ascendante, partant des réalités concrètes du terrain pour inventer et adapter les solutions nationales. Une illustration parfaite y est trouvée dans les propos conclusif du président de l'ADEME lors des RNCT : *« Ce matin [...] avait lieu un premier bilan d'étape sur le plan d'électrification de la France [...] Mais il y a une chose absolument remarquable dans ce plan [...] c'est que la première action de ce plan s'appelle les 100 territoires […]. Et l'objet est pour une fois d'inverser complètement la logique de la politique publique qui trouve sa réalisation dans le dernier kilomètre sur les territoires, mais qui est de partir de 100 territoires volontaires pour voir jusqu'où on peut sortir de notre dépendance aux énergies fossiles et accélérer l'électrification du pays »*[104] . Dans le but de structurer cette remontée d'innovations du premier kilomètre et casser la logique uniforme du « *copier-coller* », il explique la mise en place d'un nouveau métier au sein de l'agence publique « *Et cette logique d'inversion de la pyramide, l'ADEME en tant qu'opérateur de l'État, c'est la première fois dans ma vie professionnelle [...] que j'ai pu créer un métier qui me tenait à cœur : C'est le métier d'essaimeur à l'ADEME […], parce que j'ai eu très vite la conviction en étant élu local que le partage des bonnes pratiques ne suffit pas et que le copier-coller ne marche jamais »*[105].

Pour terminer, nous pensons que l'un des impacts les plus importants au niveau systémique des fondations territoriales, c'est qu'elles constituent l'une des rares, expérimentation naturelle en France au sens statistique du termes ayant permis d'avoir une preuve empirique de l'impact de la territorialisation de l'économie. Elles alimentent ainsi le débat académique et politique sur l'articulation entre la sectorisation et la territorialisation du développement durable.

---

[101] Réseau de pairs informel basé sur le volontariat créé en avril 2023 et animé par la Fondation de Lille

[102] Source entretien fondation de Lille

[103] Source entretien fondation Grand Hainaut

[104] rnct partie 3

[105] rnct partie 3

7. CONLUSION

Ce rapport a présenté les résultats d'une étude dont la question principale était la suivante : dans quelle mesure les fondations territoriales opèrent-elles réellement une inversion des pôles au travers l'action collective territorial en partant du territoire et de son « premier kilomètre » des besoins plutôt que par une logique descendante au travers des causes ou des secteurs définis a priori, et quels effets concrets cette inversion produit-elle dans leurs écosystèmes ? Il apporte une validation empirique de l'inversion des pôles effectuée par les fondations territoriales notamment au travers leur identité caractérisée par un ancrage territorial, une approche multicause et pluridisciplinaire et une logique de co-construction et de coopération ; leur écosystème avec lequel elles co-construisent selon une logique de cercles concentriques ; et les actions qu'elles mènent à savoir la mobilisation et la mutualisation des ressources, d'identification des besoins du territoires, l'apport de réponses aux besoins identifiés et l'ingénierie territoriale. Cette inversion des pôles leur permet d'avoir comme effets concrets sur leur territoire, le renforcement des modèles socio-économiques et la montée en compétence des organisations soutenues, l'accroissement de la pertinence et de la complémentarité des actions menées par les autres acteurs du territoire en faveur de l'intérêt général ainsi que la catalyse de coopération entre les organisations qu'elles soutiennes. Leurs impacts, se fait sentir également au niveau des autres acteurs de l'écosystème local notamment sur les performances de ces acteurs. Cela se voit à travers la baisse du risque de l'engagement sociétal des entreprises locales, la mise à disposition d'un outil agile de R&D territoriale mobilisable face à la complexité croissante des vulnérabilités, la remobilisation et la montée en compétence des citoyens. L'impact que les fondations territoriales ont sur la confiance au sein de l'écosystème se matérialise par la neutralisation de la rivalité historique entre les acteurs et l'instauration de la confiance entre pairs et entre tous. Au niveau de l'innovation sociale et sociétale, l'impact des fondations territoriale est symbolisé par le financement des phases d'amorçage et de prototypage des solutions systémiques locales nouvelles face à la complexification des besoins et fragilités et la limites des solutions classiques portées par les acteurs publics et les marchés. L'impact des fondations territorial est également systémique au travers la création d'un réseau de solidarité interterritoriale, et l'inversion au niveau national de la pyramide d'action de l'intérêt général. Ainsi, les fondations territoriales constituent une expérimentation naturelle permettant d'éclairer le débat académique et politique sur le passage de la sectorisation à la territorialisation du développement durable en apportant des preuves sur les résultats probants de ce passage. Cette étude a eu pour plus-value d'objectiver ce passage. A la lumière de tout ce qui précède, il convient de promouvoir l'action des fondations territoriales afin de les aider à objectiver une par une l'inversion des pôles qu'elles réalisent en mutualisant pour ce faire les ressources à ce titre. Par ailleurs, il est important de conserver cette agilité qui est la leur, en leur permettant de l'officialiser et de la vulgariser sans tuer son ADN d'inversion de pôle.

8. ANNEXES

Annexe 1: Guide thématique d'entretien des fondations territoriales

Thématique abordés	Points abordés
Profil de la fondation	*Forme juridique* *Spécialisation* *Mode opératoire* *Forme d'action territoriale*
Activités concrètes mises en œuvre	*Actions soutenues* *Mobilisation/ mutualisation de moyens* *Rôle de catalyseur et d'ingénierie territoriale*
Écosystème mobilisé	*Acteurs publics* *Acteurs économiques* *Acteurs d'intérêt général*
Impacts concrets	*Performance des organisations* *Innovation territoriale* *Confiance individuelle et collective*
Modèle socio-économique	*Richesses humaines mobilisées* *Leviers financiers* *Stratégie d'alliances*

Annexe 2: liste des fondations interviewées

Nom de la Fondation	Personnes interviewés	Fonction
Fondation Territoriale des Lumières	M. Dominique Soyer	Président de la Fondation Territoriale des Lumières (économiste à la retraite)
Fondation Territoriale de la Vienne	M. Vianney Hamoir	Président de la Fondation Territoriale de la Vienne (dirigeant d'entreprise, co-fondateur issu du Centre des Jeunes Dirigeants - CJD)
Fondation du Dunkerquois Solidaire	Mme Géraldine Ducrocq	Cheffe de projet à la direction Attractivité et Emploi de la Communauté urbaine de Dunkerque, en charge du développement de la Fondation du Dunkerquois Solidaire

Nom de la Fondation	Personnes interviewés	Fonction
Fondation Cannes	Mme Tania Khali	Déléguée générale
Fondation territoriale Marne & Bois	M. Charles-Benoît Heidsieck	Président-fondateur de la Fondation Territoriale Marne & Bois (également président-fondateur du RAMEAU)
Association pour une Fondation de Corse (UMANI)	Mme Ingrid Antier-Perrot	Membre engagée de longue date (depuis 2007) de l'association, impliquée notamment dans la collecte de fonds et le développement ; représentante d'UMANI au conseil d'administration de Terre de Liens
Fondation du Nord	Mme Isabelle Will Mme Aurélie Rabouille	Isabelle Will : déléguée générale ; responsable du service Mécénat et Grands Partenariats au Conseil départemental du Nord Aurélie Rabouille : chargée de projet pour la Fondation du Nord (service Mécénat et Grands Partenariats, Département du Nord)
Fonds de dotation territorial Moselle Mécènes Solidaires	Mme Aurélie Rader	Déléguée générale
Fondation Grand Hainaut	M. Matthieu Legrand	Chargé de développement territorial pour le collectif PHARE (porteur du pôle territorial de coopération économique du Hainaut-Cambrésis) ; animateur impliqué dans la Fondation Grand Hainaut
Fondation Reflets d'Opale	M. Michel Macorps Mme. Laureline Burgraeve	Michel Macorps : bénévole / membre du comité de sélection (par ailleurs trésorier de la Fondation du Crédit Coopératif et président Hauts-de-France du Crédit Coopératif) Laureline Burgraeve : déléguée générale (bénévole), par ailleurs directrice Qualité, RSE et Innovation chez Habitat Hauts-de-France
Fondation Loire-Atlantique	Mme. Fanny Lepoivre	Délégué Générale de la fondation Loire Atlantique portant l'initiative au quotidien
Fondation de Lille	Mme. Delphine Vandevoorde	Délégué Générale de la fondation de Lille

Annexe 3 : Thématique abordées lors du voyage d'étude à PEMB

Nom et fonction de l'interviewer	Points abordés
M. Charles-Benoît Heidsieck *Président de la Fondation Marne & Bois*	- Profil de la fondation MEB - Activités concrètes mises en œuvre - Écosystème mobilisé - Impacts concrets - Modèle socio-économique
Mme. Elodie Julien *Co-fondatrice du réseau des catalyseurs territoriaux*	- Lecture des fragilités et des besoins du territoire PEMB - Lecture de la prise en compte de ces fragilités par le secteur privé, le secteur public et le monde associatif - Portraits dressés de la prise en compte de ces fragilités par les alliances territoriales existantes au niveau de PEMB - Fragilités non prises en charge et attentes vis-à-vis de la fondation PEMB dans la prise en charge de ces fragilités - Eléments catalytiques du maintien de votre soutien à la fondation PEMB dans la prise en charge des fragilités et dans l'émergence de nouveaux moteurs de développement durable. - Contributions de la fondation auxquelles vous êtes prêt à vous associer
M. Jean Claude Morel *Ancien président de Saint-Mandé affaire et convivialité (club d'entreprise) et VP et membre du Comex de la Fondation territoriales Marne & Bois*	- Récit du vécu la création de la fondation PEMB - Lecture des fragilités et des besoins du territoire - Lecture de la prise en compte de ces fragilités par le secteur privé, le secteur public et le monde associatif - Portraits dressés de la prise en compte de ces fragilités par les alliances territoriales existantes au niveau de PEMB - Eléments catalytiques du maintien de votre soutien à la fondation PEMB dans la prise en charge des fragilités et dans l'émergence de nouveaux moteurs de développement durable. - Contributions de la fondation auxquelles vous êtes prêt à vous associer

Nom et fonction de l'interviewer	Points abordés
M. Etienne De Vanssay *Président de la fédération professionnelle FIMEA (Fédération Interprofessionnelle des Métiers de l'Environnement Atmosphérique) chef de la structure Airea – Cap Environnement*	- Récit du vécu la création de la fondation PEMB - Lecture des fragilités et des besoins du territoire - Lecture de la prise en compte de ces fragilités par le secteur privé, le secteur public et le monde associatif - Portraits dressés de la prise en compte de ces fragilités par les alliances territoriales existantes au niveau de PEMB - Eléments catalytiques du maintien de votre soutien à la fondation PEMB dans la prise en charge des fragilités et dans l'émergence de nouveaux moteurs de développement durable. - Contributions de la fondation auxquelles vous êtes prêt à vous associer
Mme. Lydie Recorbet RDV *Chargé de Mission Engagement Social et sociétal des Entreprises*	- Perception du rôle et de l'impact des fondations territoriales - Interactions et démarches d'engagement des entreprises partenaires à l'échelle locale - Eléments catalytiques du maintien de votre soutien à la fondation PEMB dans la prise en charge des fragilités et dans l'émergence de nouveaux moteurs de développement durable. - Contributions de la fondation auxquelles vous êtes prêt à vous associer
Pierre Miroudot *Ancien élu* *Président sortant de la commission économique du territoire PEMB et membre du COMEX de la fondation territoriale MEB*	- Convictions de l'utilité d'une fondation face aux défis locaux - Lecture des fragilités et des besoins du territoire - Avis sur la démarche de la fondation Marne & Bois - Eléments catalytiques du maintien de votre soutien à la fondation PEMB dans la prise en charge des fragilités et dans l'émergence de nouveaux moteurs de développement durable. - Contributions de la fondation auxquelles vous êtes prêt à vous associer

Annexe 4 : Liste des rencontres nationales

Date	Rencontres nationales
09/04/2026	Séminaire de recherche Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts - Le RAMEAU
14/04/2026	Webinaire « Agir ensemble en territoires : quelles méthodes ? » Réseaux des catalyseurs territoriaux
12/05/2026	Réunion du réseau français des fondations territoriales
21/05/2026	Webinaire « Trajectoires socio-économiques : quelle place des jeunes en Territoire ? » Plateforme trajectoires socio-économiques
16/06/2026	Webinaire « L'engagement territorial des entreprises en actions ! », Fondation et Territoire Paris Est Marne & Bois
18/06/2026	La tribune « Economie et territoires : quelles trajectoires pour réconcilier prospérité économique et intérêt général ? » Fondation des territoires
30/06/2026	Session trimestrielle de la section base impact alliance
02/07/2026	Le podcast « Economie et territoire : quelle trajectoire en commun ?»
02/07/2026	Atelier conclusif du parcours expérientiel « L'innovation territoriale en Actions ! » (5e temps d'un parcours 100 % numérique, prototypé avec AgroParisTech dans le cadre du programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale »).
07/07/2026	Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale

9. BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Centre Français des Fonds et Fondations. 2013. « Fondations Territoriales : pour une philanthropie de proximité ».

Centre Français des Fonds et Fondations. 2025. *Agir Pour et Avec le(s) territoire(s)*. Cercle Territoires & Fondations PREMIERS REPÈRES.

DIPTIC DURFORT-ILUTIU CONSEIL. 2021. *« FONDATIONS TERRITORIALES »ETAT DES LIEUX ET QUESTIONNEMENTS*. Rapport d'étude. La fondation des territoires et la Fondation de Lille.

Du Boys, Céline, et Marius Bertolucci. 2022. « Multi-level governance of the Covid-19 crisis in France, which failures and successes? »: *Gestion et management public* Volume 9 (4): 49-55. https://doi.org/10.3917/gmp.094.0049.

rnct partie 3

Naissance de la Fondation territoriale Marne & Bois – Le RAMEAU

Webinaire Agir ensemble en Territoire quelles méthodes 14 avril 2026

Fondation territoriale Loire-Atlantique - La Fondation Territoriale Loire-Atlantique est abritée par la Fondation de Lille, plus ancienne fondation territoriale de France. Notre mission est de réduire les inégalités sociales, sociétales et environnementales dans le 44.

Fondation de Lille – Fondation Reconnue d'Utilité Publique, Abritante et Territoriale