Cécile Ferrieux

Novembre 2026

Les Fondations territoriales à la croisée des mondes

Rôles et impacts des Fondations territoriales

Introduction[1]

Ces quinze dernières années ont vu l'affirmation des fondations territoriales dans le paysage de la philanthropie, consolidant ainsi un mouvement entamé dès les années 1980 avec la création de la Fondation de Lille qui, déjà à ce moment, faisait le pari d'un retour au territoire pour mieux agir. De ce point de vue, les fondations territoriales incarnent « un tournant territorial » qui ne leur est cependant pas propre : nombre d'acteurs privés comme publics promeuvent de plus en plus dans leur activités un ancrage local, une attention aux réalités vécues par les habitants, un attachement aux spécificités et enjeux des territoires. Le territoire est ainsi autant un échelon d'intervention, qu'un vecteur de légitimation et un principe de justification de l'action.

La philanthropie n'a ainsi pas échappé ce mouvement de territorialisation comme peut en témoigner le bouillonnement expérientiel et intellectuel autour du développement de la philanthropie dite « territoriale ». Multiforme, la philanthropie territoriale renvoie à des organisations et des modes d'action très divers avec des postures dans les territoires qui le sont tout autant. Les travaux du Centre

[1] Ce travail repose sur un partenariat au long cours avec Le Rameau et La Fondation Paris-Est Marne et Bois qui ont permis le financement d'un stage. Les données sont issues de ce stage, réalisé par Daniel Goueu, et reposent sur une enquête approfondie auprès de 12 Fondations territoriales ainsi que l'immersion dans différents temps d'échanges et de rencontre organisés par des réseaux nationaux. L'autrice remercie vivement Daniel Goueu pour son travail d'enquête et Charles-Benoît Heidsieck pour la confiance toujours renouvelée autour de cette étude.

des fond et fondations (CFF), dans son étude « *Agir pour et avec le(s) territoire(s)* », paru en 2025, distinguent ainsi les fondations territorialisées, situées sur des territoires particuliers mais intervenant sur une cause d'intérêt général, les fondations territorialisantes dont l'objet premier est d'œuvre à la transformation systémique des territoires et enfin les fondations multi-territoriales qui déploient leur activité sur différents territoires. Cette typologie est utile ici pour commencer à situer le rôle des fondations territoriales que cette note s'attache à éclaircir.

Adaptées du concept des « *community foundations* » nord-américaines, les fondations territoriales cherchent à opérer une inversion des pôles du geste philanthropique en partant des besoins du territoires, tels qu'identifiés et exprimés par les acteurs locaux dans leur diversité, plutôt que par des logiques sectorisées (le social, l'environnement, la santé, par exemple) et souvent descendantes. Les fondations territoriales font donc du territoire leur principe constitutif. Ce positionnement singulier oblige donc d'une part à repenser les modes d'action philanthropiques et d'autre part, à définir sa posture dans les écosystèmes territoriaux. Parce qu'elles occupent ainsi une place à l'interface du monde de l'action territoriale et celui de la philanthropie, les fondations territoriales peuvent être perçues comme perturbatrices, tout du moins comme un objet territorial peu ou mal identifié.

C'est en partant que de ce caractère original que nous chercherons ici à comprendre les enjeux actuels du développement des fondations territoriales : comment ces fondations s'inscrivent-elles dans les paysages locaux ? Comment sont-elles perçues par les acteurs en présence ? Que révèle leur action des transformations qui traversent les territoires et de la manière de conduire l'action collective ? Avec quel impact sur l'innovation ? Les fondations territoriales nous apparaissent ici comme des organisations situées hors des sentiers battus : hors des sentiers battus de la philanthropie plus traditionnelle, qui a connu un long processus d'institutionnalisation en lien étroit avec l'Etat, hors des sentiers battus également des modes d'interaction entre acteurs publics et acteurs privés tels qu'ils ont pu se développer au gré de la montée en puissance des pouvoirs publics locaux ces quarante dernières années. L'intérêt que connaissent aujourd'hui les fondations territoriales nous invite ainsi à mieux comprendre qui elles sont, comment elles agissent et conçoivent le geste philanthropique du don et ce qu'elles permettent de transformer sur les territoires.

Cette note traite ces questions en trois parties. La première apporte des éléments de clarification sur les Fondations territoriales dans le champ de la philanthropie et interroge le processus d'institutionnalisation en cours. La seconde pointe un des enjeux actuels de leur déploiement dans les territoires qui est celui des relations entre acteurs privés et publics. Quand à la dernière, elle pointe, en guise de conclusion , des éléments d'attention pour l'avenir.

Partie 1 : Les fondations territoriales : quelques éclaircissements

Lorsqu'on parle de philanthropie territoriale, il est difficile de se repérer tant la diversité des acteurs en présence et des modes opératoires concret est grande. Nombreuses sont aujourd'hui les fondations à intégrer la dimension territoriale dans des programmes par ailleurs centrés sur des causes spécifiques

(comme la lutte contre la pauvreté, la défense d'une alimentation saine, etc.) D'autres encore disposent d'un maillage territorial leur permettant là aussi d'intervenir aux échelles locales. Dans ce paysage riche et dense, les Fondations territoriales se distinguent par leur ambition de réfléchir et d'agir à partir du territoire, compris comme étant un espace relationnel où les enjeux sont étroitement imbriqués. C'est ce que le Centre Français des Fonds et Fondations met en avant dans sa définition d'une Fondation territoriale qu'il désigne 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.*

Partant de cette définition qui couvre une réalité très hétérogène tant du point de vue de la genèse, des statuts et des modes de gouvernance des Fondations territoriales, nous pouvons préciser des caractéristiques communes quant à leur dimension proprement territoriale et donc spécifique. Cette dimension peut se décliner sous trois angles complémentaires :

- D'abord, celui de l'ancrage territorial : au-delà d'un ancrage physique et matériel dans les territoire, il s'agit pour les FT de partir des besoins du territoire, entendu non comme un simple périmètre mais comme un espace de vie, porteur d'attachements et de valeurs.

« 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 […] »

- Ensuite, les FT se caractérisent par leur approche multicause et pluridisciplinaire : leurs interventions sont à ce titre définies collectivement avec les acteurs du territoire et cherchent à répondre aux besoins réels du territoire. L'approche systémique ou globale est souvent défendue bien que les modes opératoires de la sélection à l'action connaissent des degrés de sophistication variés (cf. partie 2).

« 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 »

- Enfin, le dernier point qui découle logiquement des deux premiers touche à la posture de co-construction et de coopération qui implique de trouver, tester des façons de faire et de travailler avec d'autres acteurs pris dans des sphères organisationnelles différentes et guidés par des logiques, qu'elles soient politiques, financières, institutionnelles, qui sans forcément s'opposer peuvent être assez étanches. En ce sens, les organisations internes des Fondations territoriales peuvent être très différentes et dépend de l'histoire du territoire d'implantation, de la genèse et du profil des initiateurs et pivots de chaque fondation.

« [...] 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 »

Pour résumer, les Fondations territoriales portent une dynamique de territorialisation dans la mesure où elles agissent dans les territoires par leur présence concrète qui les rend identifiables, cette proximité étant une condition première de leur légitimé. Elles agissent ensuite pour les territoires en permettant, avec d'autres, de révéler des besoins et des attentes et en les inscrivant sur les agendas locaux. Dernier aspect, souvent moins visible, elles agissent également depuis les territoires au sens où elles s'inscrivent dans des réseaux nationaux (logique interterritoriale) et exercent une fonction de plaidoyer à d'autres échelles, notamment nationales et européennes.

❖ **Réflexion pour l'avenir : réconcilier des mondes qui s'ignorent ou s'affrontent ?**

On le voit, les fondations territoriales occupent un positionnement singulier dans la mesure où elles bousculent la manière de pratiquer la philanthropie en promouvant une « inversion des pôles », autrement dit en défendant une approche ascendante, partagée et multi-acteurs qui oblige à repenser la relation donateur/receveur davantage basée sur la coopération et la réciprocité. Pourtant, faire vivre des communautés élargies, nouer des alliances n'est pas chose facile et exige un travail patient, souvent informel, de rencontres et d'échanges. Cette position de catalyse, qui n'est ni dans la concurrence, ni dans la substitution, reste encore difficile asseoir et dépend même si elle pleinement partagée par les acteurs des fondations chez qui les termes de « hub », de « facilitateur », de « trait d'union » ou encore de « tiers de confiance » reviennent comme un leitmotiv majeur.

Partie 2 : Les fondations territoriales à la croisée des mondes

Dans le prolongement de ces premiers constats, il s'agit comprendre quels sont les grands rôles des Fondations territoriales. Note analyse fait face à une difficulté doit être expliquée ici mais qui permet en réalité de mieux comprendre les Fondations territoriales : comment rendre compte de l'extrême hétérogénéité des Fondations tout en dégageant des traits communs qui ne soient pas réducteurs ? Cette question, si elle est importante pour le champ académique, l'est aussi pour celui de l'action. Parce qu'elles sont issues d'histoires particulières, d'engagements particuliers, parce qu'elles se constituent aussi à partir des réalités propres de leurs territoires, il y aurait une contradiction à vouloir homogénéiser cette diversité qui est leur principe d'existence même. Nous dégageons ici toutefois quatre grandes fonctions que l'on retrouve dans les Fondations territoriales, tout en gardant précieusement en tête que ces dernières prennent des formes variées mais également évolutives.

- *Le premier rôle des Fondations territoriales est la mobilisation et la mutualisation des ressources (*ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles et immatérielles ainsi que les ressources relationnelles). Il s'agit sans doute du rôle le mieux identifié, du moins le plus palpable, des FT. Retenons ici que c'est l'articulation de ces différentes ressources qui constitue le trait structurant des fondations territoriales, qui les

distinguent d'un simple fonds de subvention. Le but est d'orchestrer l'ensemble des ressources nécessaires pour qu'un territoire identifie, par lui-même, ses besoins et ces fragilités, et y réponde collectivement.

- *Le second rôle renvoie à l'identification des besoins* à travers des outils de diagnostic. Il s'agit de l'acte premier de la pratique des Fondations territoriales qui s'incarnent dans des méthodologies diverses reposant sur les compétences et ressources existantes localement (enquête de terrain qualitative, écoute active dans les réseaux locaux, mobilisation d'études statistiques, etc.)
- *Apporter des réponses constitue le troisième rôle* dans la continuité du second. C'est l'intervention à proprement parler des Fondations territoriales qui ne se réduit jamais à du seul financement direct mais cumulent un certain nombre de leviers. N'étant pas enfermées dans une seule cause statutaire, elles peuvent structurer des coalitions d'acteurs, souvent associatifs, complémentaires plutôt que de financer un seul acteur isolé sur un seul aspect du problème. L'ampleur et la complexité de cette réponse varient selon les ressources et la maturité du couple fondation/territoire, mais la logique de combinaison des leviers est quasi systématique dans le corpus tout comme l'est d'ailleurs l'approche systémique (bien qu'elle soit exprimée de manière différente avec les termes « global », « transversal » par exemple). C'est cette capacité à articuler plusieurs causes distingue la réponse d'une fondation territoriale de celle d'une fondation de cause unique
- *Enfin, le dernier rôle concerne l'ingénierie territoriale* qui s'incarne dans l'image de la catalyse et qui vise avant tout à faire advenir les alliances qu'à les animer. Concrètement, ce rôle se manifeste à plusieurs niveaux dans l'organisation interne même des fondations (comités de pilotage et groupes de travail multi-acteurs) ou dans les modalités du « faire ensemble » par exemple à travers la conditionnalité des financements pour des projets fondés sur des partenariats actifs. Souvent mal connu, parfois mal perçu car proche de l'ingénierie publique locale, ce rôle de catalyse ne vise pourtant pas à se substituer à d'autres acteurs de terrain mais cherche plutôt à rendre possibles les conditions de l'échange. 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. 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 réalisé par la Fondation territoriale devient elle-même une contribution structurante.

En résumé, ces quatre rôle ne dessinent pas un modèle unique d'intervention tout comme il n'y pas de modèle meilleur qu'un autre. L'intervention des Fondations territoriales est nécessairement située à la fois dans le temps et dans l'espace ce qui pose nécessairement la question de l'évaluation de son impact. Dit autrement, l'ampleur des financements ou la sophistication méthodologique ne suffisent pas, seuls, à déterminer la capacité d'une Fondation territoriale à transformer le territoire au regard de ses problématiques. Enfin, rappelons également que les Fondations territoriales ne sont pas des organisations imperméables, au contraire : les échanges entre pairs, l'animation des réseaux nationaux, la mise à disposition d'une document riche favorisent largement la circulation des idées et savoir-faire entre les fondations et entre les territoires.

❖ **Réflexion pour l'avenir : tracer un chemin hors des sentiers battus**

Sorte d'OVNI locaux, les Fondations territoriales concourent à brouiller les frontières classiques entre secteur public, secteur privé et secteur associatif. Caractéristique propre aux acteurs de la philanthropie, ce positionnement à distance du marché et à distance du politique créent des ambivalences, voire des incompréhensions, encore plus en France, où l'héritage jacobin reste fort. Tenues à distance, ou réduites à leur seule fonction financière, les Fondations territoriales peuvent peiner à légitimer leur place dans l'action collective locale. Cette méfiance peut d'ailleurs être réciproque : les acteurs locaux peuvent se sentir dépourvus face aux Fondations territoriales, et celles-ci peuvent se montrer prudente envers des mondes dont elles ne partagent pas les logiques. En ce sens, un regard socio-historique sur la philanthropie peut être utile. En France où le tiers-secteur est historiquement faible, l'intégration de la philanthropie s'est faite à travers un processus d'institutionnalisation largement supervisé par l'Etat, selon une double logique d'habilitation et de contrôle. Autrement dit, les acteurs de la philanthropie, les fondations au premier chef, se sont développées en relation étroite avec les acteurs gouvernementaux. Cet enrôlement dans les politiques publiques (qui est par ailleurs décorrélé du degré d'investissement public) montre comment peu à peu les collaborations entre l'Etat et les fondations ont conduit à des formes hybrides de pilotage de l'action publique et à une reconnaissance du rôle de médiateur et d'expert des Fondations. Or, par définition, les Fondations territoriales échappent à ce processus historique et laisse ouverte la question des relations à établir avec la puissance publique. Faute de cadre établi (ou par chance ?), les Fondations territoriales et les acteurs locaux doivent inventer leur propre schéma relationnel, c'est-à-dire une manière d'accorder des mondes aux intérêts et cultures différents. A cet égard, il nous semble que ces nouvelles transactions sociales (Manoury *et al*, 2024) ne peuvent suivre le même chemin institutionnel historique, au risque d'un affaiblissement de leur identité.

Partie 3 : Réinventer les liens entre acteurs publics et privés

Cette troisième partie vise à prolonger la réflexion sur l'invention de ces nouvelles relations entre acteurs philanthropiques et acteurs publics en pointant plus précisément les lignes de tension qui peuvent exister et qui vont au-delà d'une opposition, souvent factice, entre privé et public. Dans cette perspective, nous verrons que cette question, déjà ancienne, supporte mal l'épreuve des faits dans les territoires, tant la montée en puissance des pouvoirs locaux avec la décentralisation s'est accompagnée d'une ouverture du champ de l'action publique à de nombreux acteurs tiers. Si la question se pose encore aujourd'hui, c'est sans doute moins le fait d'une méfiance de principe que des difficultés des différentes acteurs à trouver leur place dans des univers toujours plus contraints et mouvants.

La création d'une Fondation territoriale vient sous doute perturber les écosystèmes locaux, même si souvent leur gestation a pris du temps et s'est fait progressivement à travers d'autres dispositifs. Perturbation réelle ou débat mal posé, il reste que plusieurs points de friction se posent dans les territoires :

- Le premier, qui n'est pas nouveau, est relatif au portage de l'intérêt général, qui reste traditionnellement l'affaire de la puissance public. De ce fait, les ambitions des Fondations territoriales peuvent être lues comme un empiètement sur les prérogatives institutionnelles des pouvoirs publics.
- Le second concerne le financement des initiatives locales. Nouvel acteur de financement aux côté des financements publics, les Fondations territoriales modifient nécessairement les relations dans la mesure où les porteurs de projets bénéficient de nouveaux interlocuteurs. Ces nouvelles opportunités peuvent être bienvenues dans un contexte de raréfaction des finances publiques tout comme elles peuvent vues comme une captation de l'action.
- Enfin, la concurrence autour de l'action publique et son ingénierie peut également constituer un facteur de tension ou de remise en cause de pratiques et de compétences localement.

Si ces questionnements sur de possibles concurrences ou substitutions sont légitimes, ils nous semblent plutôt révélateurs des transformations de l'action collective à l'heure actuelle plutôt que d'oppositions binaires. D'abord, l'enchevêtrement entre sphère publique et sphère privée est ancienne et concerne aussi bien les échelles nationales que locales. Dans les territoires, la décentralisation a conduit à une institutionnalisation de l'action collective, ouverte à de nombreux acteurs. Les configurations locales sont donc le plus souvent hybrides et prennent des formes diverses qui vont de la production de services publics par de grands opérateurs privés à la délégation de politique publique à des associations en passant par l'intégration des citoyens dans des arènes participatives. En ce sens, le développement des Fondations territoriales semble plutôt cristalliser les difficultés de l'action dans les territoires : baisse des financements, augmentation des problématiques sociales, désaffiliation politique…Dans cette perspective, les Fondations territoriales, à condition de ne pas exercer une pression supplémentaire sur des acteurs parfois fragilisés, apportent une ingénierie qui se veut plus souple là où les collectivités locales butent encore trop souvent sur des logiques de silos administratifs et sur la rigidité des cadres réglementaires et là où les associations manquent encore de moyens et de compétences pour assurer leurs missions.

En résumé, ces points de tension, qui s'expriment parfois à bas bruit, montrent que les Fondations territoriales doivent sans doute mieux faire valoir leur singularité philanthropique : partir des besoins du territoire, favoriser les conditions d'alliances entre acteurs, ne pas concurrencer ni se substituer. Le champ de l'innovation est une piste pour trouver la bonne distance entre les dimensions entrepreneuriales, sociales et territoriales (Lefèvre *et al*, 2021). Les Fondations territoriales seraient en effet une sorte de « capital-risque » collectif qui permettrait d'expérimenter des solutions avant de les voir éventuellement être reprises en main par les acteurs publics dans les politiques publiques ou par l'entreprenariat social. Si ce discours est aujourd'hui très largement porté et contribue à légitimer les Fondations territoriales, il reste à en mesurer les effets concrets.

- **Réflexion pour l'avenir : penser le réencastrement de l'économique, du politique et du social (Polanyi)**

Pour sortir de ces oppositions, peut-être devons-nous repartir des interdépendances entre les individus, entre les individus et les milieux de vie, entre les territoires, entre les acteurs (personne n'est isolé). De ce point de vue, les travaux de Karl Polanyi, économiste du début du XXème siècle connaissent une nouvelle actualité et peuvent nous être utiles. Dans *La Grande Transformation* (1944), Polanyi souligne le désencastrement de l'économie de la société qu'il juge délétère du point de vue humain, social et environnemental. Sans employer le mot lui-même, il défend l'idée d'un réencastrement des sphères sociale. Sur le plan économique, le champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) propose une forme de réencastrement. En élargissant cette notion sur un plan plus politique, les Fondations territoriales peuvent également constituer des outils de réflexion autour de ce réencastrement entendu comme une piste de réconciliation.

Conclusion : trois points de réflexion pour l'avenir

En conclusion de cette, nous voudrions pointer trois éléments en particulier pour continuer à nourrir la réflexion autour des Fondations territoriales.

Le premier est un **point de vigilance** concernant le risque de réductionnisme possible du rôle des Fondations territoriales à plusieurs niveaux. Les Fondations territoriales n'ont de sens qu'à travers leur diversité, elle-même étant le fruit d'un positionnement territorialisé. Toute tentative d'homogénéisation du point de vue des statuts juridique, des modes de gouvernance interne, des méthodes employées amènerait sans doute une perte de sens quant à l'identité première de cet OVNI territorial. Cette hétérogénéité témoigne au contraire de leur capacité à s'ajuster aux réalités locales. Sur un autre plan, il serait également dommageable de réduire les Fondations territoriale à un seul rôle – financeur, médiateur, innovateur. C'est bien dans la pluralité et surtout la combinaison des rôles que se situe l'action des Fondations territoriales.

Le second point est un **point d'interrogation** et porte sur l'innovation. Nous l'avons dit, l'innovation est un vecteur de légitimation fort des Fondations territoriales, plus largement de la philanthropie. Malgré tout, les expériences montrent que le geste philanthropique peut tourner à vide lorsque les acteurs publics ou associatifs sont fragilisés. Faute de relais, les expérimentations locales peuvent s'évanouir rapidement et alimenter un « cimetière aux innovations » (Lefèvre et Berthiaume, 2019). A cet égard, la posture des Fondations territoriales, étant attentives aux ressources et contraintes des acteurs du territoire, joue sans doute un rôle de pare-feu.

Le troisième et dernier point est un **point de prolongement** qui est celui de l'impact des Fondations territoriales. Leur fonction de catalyseur est aujourd'hui bien identifiée. Mais cet effet de catalyse est difficile à saisir par les seuls indicateurs classiques, car il s'inscrit dans des logiques spatio-temporelles propres : il se déploie à l'échelle d'un territoire donné et sur des durées souvent longues qu'il faut donc prendre en compte. La question de l'impact suppose aussi de décentrer un peu le regard du seul donateur et de regarder aussi les acteurs qui reçoivent : comment perçoivent-ils les Fondations territoriales ? En quoi leur rôle transforme-t-il leurs propres pratiques ? C'est là une question ouverte

parmi d'autres chantiers de réflexion tout aussi féconds et que nous avons essayé de pointer tout au long de cette analyse.

Indications bibliographiques :

LEFÈVRE, Sylvain et BERTHIAUME, André. Les fondations philanthropiques face au cimetière de l'innovation sociale : du malaise des organismes financés à celui du bailleur de fonds. In : KLEIN, J.-L., BOUCHER, J. L., CAMUS, A., CHAMPAGNE, C. et NOISEUX, Y. (dir.). *Trajectoires d'innovation : des émergences à la reconnaissance*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2019, p. 157-164.

LEFÈVRE, Sylvain, FONTAN, Jean-Marc et ELSON, Peter. Fondations philanthropiques et mécènes : vers une privatisation de l'action publique ? In : JACOB, Steve et SCHIFFINO, Nathalie (dir.). *Politiques publiques : fondements et prospective pour l'analyse de l'action publique*. Bruxelles : Bruylant, 2021, p. 511-551.

MANOURY, Lucile et STOESSEL-RITZ, Josiane. Une expérimentation de philanthropie territoriale au prisme de la transaction sociale. In : GIANFALDONI, Patrick et al. (dir.). *Quand l'économie sociale et solidaire fait territoire*. Avignon : Éditions Universitaires d'Avignon, 2024, p.

POLANYI, Karl. *La Grande Transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*. Traduit par Catherine MALAMOUD et Maurice ANGENO, préface de Louis DUMONT. Paris : Gallimard, 2009.

CENTRE FRANÇAIS DES FONDS ET FONDATIONS. *Fondations territoriales : pour une philanthropie de proximité*, 2013.

CENTRE FRANÇAIS DES FONDS ET FONDATIONS. *Agir pour et avec le(s) territoire(s)*, Cercle Territoires & Fondations, 2025.