

Programme Fondations et Territoires

Bilan du cheminement 2021

9 janvier 2022

Un programme co-piloté par :



En partenariat avec :



Avec les contributions de :



Fondation des Territoires

Secrétariat général - Le RAMEAU - 1, allée Charles V - 94300 VINCENNES

Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr - www.co-construisons.org

Objectifs et modalités du programme

FAVORISER L'INTERCONNAISSANCE

Favoriser l'interconnaissance des acteurs et des pratiques pour les fondations engagées dans des démarches apprenantes de co-construction territoriale

ETABLIR UN ÉTAT DE LIEUX

Etablir un état des lieux sur les enjeux, les pratiques et les impacts de l'engagement territorial des fondations afin d'actualiser les connaissances

CONTRIBUER A ÉTABLIR DES PONTS AVEC LES ÉCOSYSTÈMES LOCAUX

Contribuer à établir des ponts avec les écosystèmes locaux pour favoriser les dynamiques de co-construction territoriales



3 angles complémentaires qui ont permis d'appréhender les liens entre Fondations et Territoires, et d'en établir un état des lieux

23 septembre

20 octobre

8 décembre

1^{ers} Débats sur l'état des lieux



World Café
Fondations & Territoires,
Entreprises & Territoires

Tensions « national / territoriales »



Bilan / Débat sur les leviers d'actions des fondations pour accélérer le « jouer collectif »



Un cheminement en 3 étapes pour établir collectivement un état des lieux des liens entre Fondations et Territoires

Un contexte favorable en 2021

Mission ministérielle
« Accélérer les alliances
stratégiques »
(2019 -2022)



Réflexion sur les
interactions entre
fondations et catalyseurs



Réflexion sur les liens entre les
Fondations et les catalyseurs
territoriaux pour valoriser les
dynamiques locales et
accompagner leur structuration

Lancement du
Fonds ODD 17



Investir dans l'ingénierie d'alliance
d'intérêt général, notamment dans
les expérimentations locales de
co-construction

Une nouvelle étape de la
Fondation des Territoires



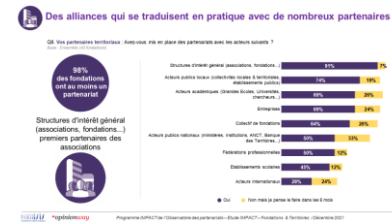
Espace de dialogue entre acteurs
publics et privés à l'écoute des
dynamiques locales innovantes

*Un contexte 2021 favorable pour valoriser et accélérer les
liens entre les Fondations et les Territoires*

Les enseignements du programme (1/2)

PRATIQUES DES FONDATIONS

Les fondations développent de plus en plus de relations partenariales avec leur écosystème, à la fois au niveau local, régional et national.



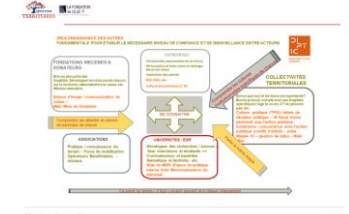
ATTENTES & PRATIQUES DES PARTIES PRENANTES

Le « devoir d'alliance » s'est transformé en « envie d'alliance », et les « preuves de concept » se multiplient... même si leur déploiement reste à inventer.



DÉVELOPPEMENT DES FONDATIONS TERRITORIALES

Tous les territoires sont concernés, et pour les plus matures, l'émergence d'une fondation territoriale est un moyen de structurer une action pérenne entre acteurs.



Un contexte favorable au développement des liens entre les fondations et les territoires, et à l'émergence de fondation territoriale au sein les territoires les plus matures

Les enseignements du programme (2/2)

DIVERSITÉ DES TERRITOIRES

Les fondations ont parfaitement conscience de l'hétérogénéité des modalités de déploiement selon les spécificités locales. Il n'y a pas de BAO universelle !

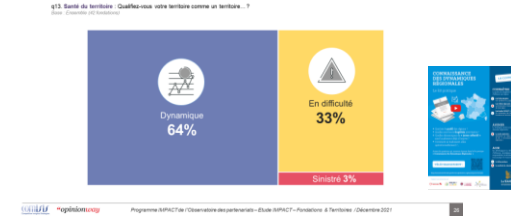
DIVERSITÉ DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

Les fondations ont diversifié et intensifié depuis 2017 leur mode d'accompagnement des projets et des territoires soutenus... et souhaitent aujourd'hui jouer collectif !

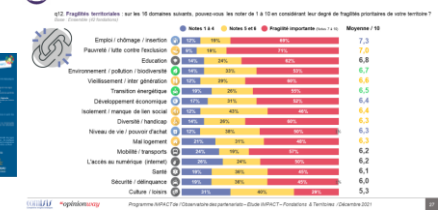
ARTICULATION DES ÉCHELONS TERRITORIAUX

Les fondations ont un rôle à jouer dans les tensions entre les échelons nationaux et territoriaux, afin de faciliter de nouveaux dialogues et modalités d'action.

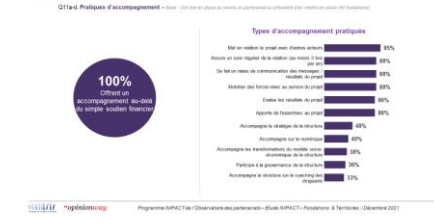
Un tiers des territoires perçus en difficulté, voire sinistré mais aussi des territoires vécus comme dynamique



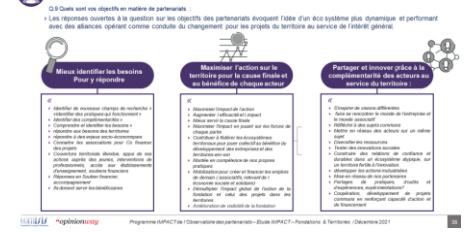
Des fragilités multiples sur les territoires avec un trio de tête intégrant l'éducation



Des pratiques d'accompagnement qui se diversifient par rapport à celles de 2017 et se professionnalisent sur tous les aspects



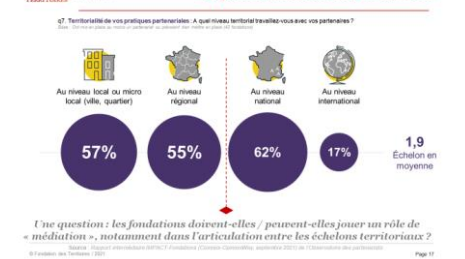
Les objectifs des pratiques partenariales



Les tensions entre national / territoires



Le positionnement des fondations



Une mise en pratique complexe qui explique le développement du « jouer collectif » non seulement opérationnel, mais aussi structurel

L'ÉTUDE IMPACT FONDATIONS & TERRITOIRES DE L'OBSERVATOIRE DES PARTENARIATS

Une étude sur les fondations qui s'inscrit dans le programme IMPACT qui analyse aussi les pratiques des citoyens, élus locaux, entreprises et associations.



L'ÉTUDE « FONDATIONS TERRITORIALES » DU CABINET DIPTIC

Une analyse qualitative qui vient actualiser les travaux 2010-2013 du CFF sur l'émergence des Fondations Territoriales en France.



LES « EXEMPLES INSPIRANTS » DE LA FONDATION DE FRANCE

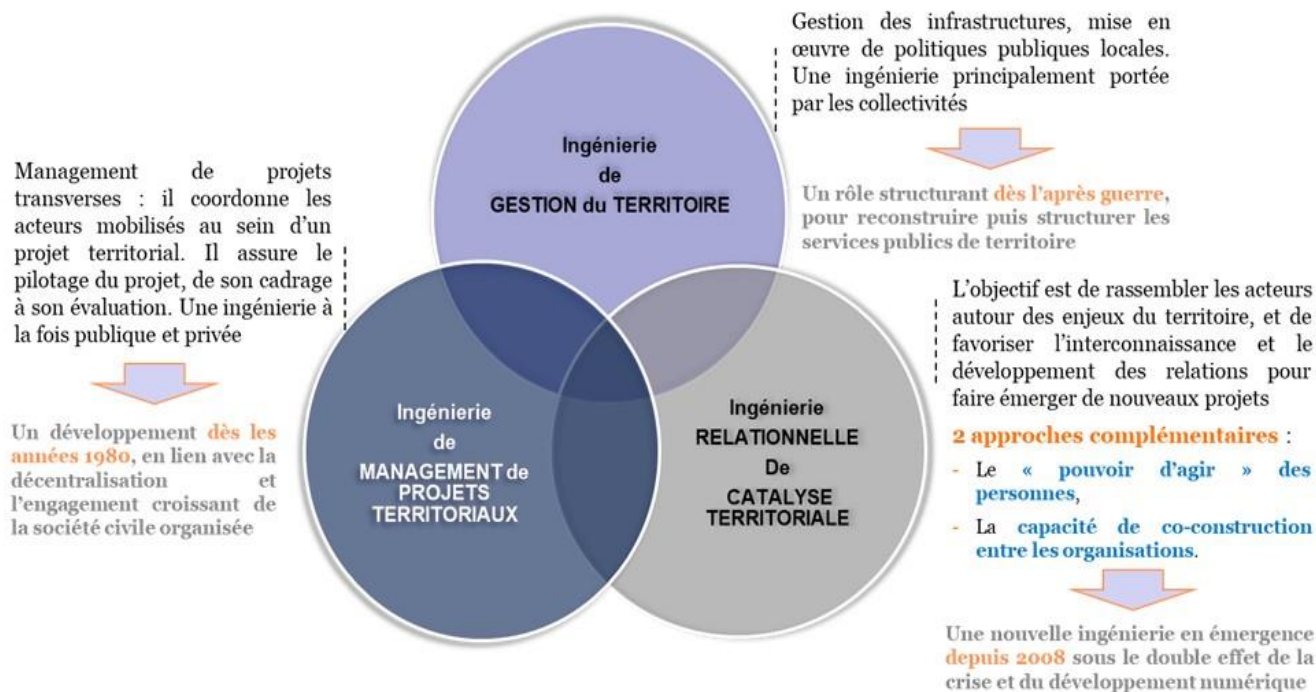
4 exemples concrets de rôle de « catalyse territoriale » assurée par les Fondations Régionales de la Fondation de France pour soutenir les dynamiques locales.



Un état des lieux précis des liens entre les Fondations et les Territoires à partager largement avec les réseaux de référence et les Territoires

Les enjeux d'ingénierie territoriale (1/3)

Face à la raréfaction des ressources et à l'accroissement des besoins sociétaux, 3 ingénieries se structurent et s'articulent sur les territoires pour valoriser l'engagement et mobiliser la complémentarité des acteurs locaux

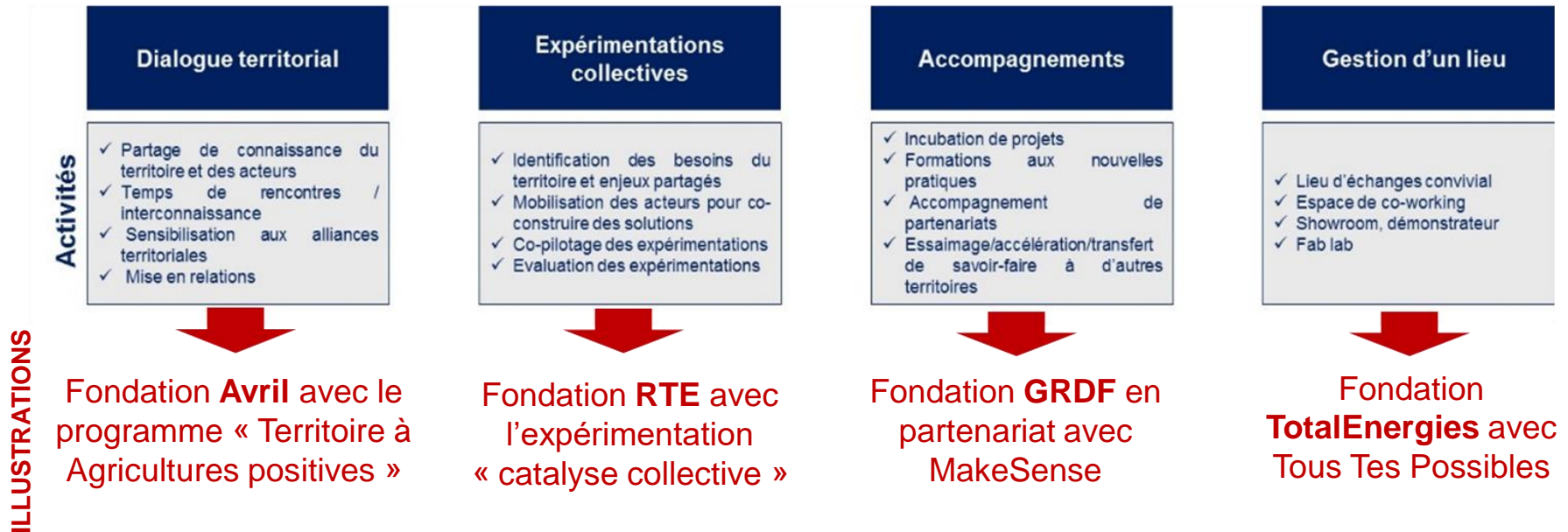


Les fondations ont un rôle structurant à jouer dans l'investissement et l'articulation des 3 ingénieries locales

Les enjeux d'ingénierie territoriale (2/3)

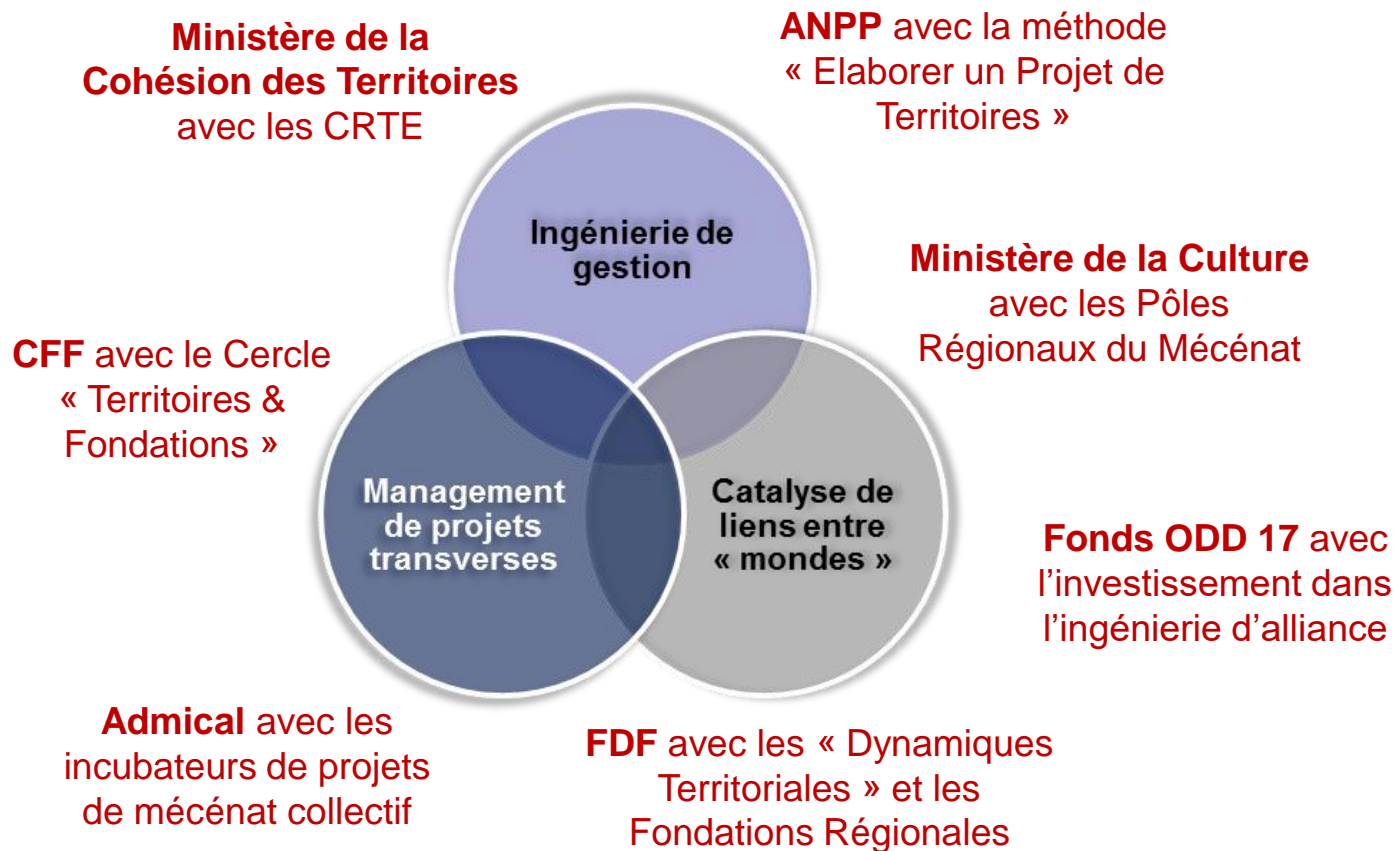


Certaines fondations « pionnières » se sont déjà engagées dans des expérimentations innovantes, notamment en matière d'ingénierie de « catalyse territoriale » réunissant des profils d'acteurs riches de leurs différences



Des retours d'expériences qui peuvent inspirer ceux qui cherchent à s'engager au plus près des besoins des territoires

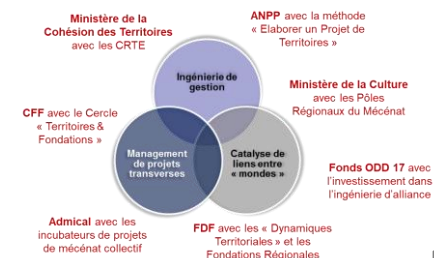
Les enjeux d'ingénierie territoriale (3/3)



7 programmes menés par des acteurs de référence ont été identifiés pour favoriser le « jouer collectif » avec l'appui des fondations volontaires

**PARTAGER AVEC LES
RÉSEAUX DE RÉFÉRENCE**

Les résultats seront notamment transmis aux 7 réseaux nationaux pilotant des expérimentations d'ingénierie collective.



**DIFFUSER AUPRÈS DES
TERRITOIRES**

Le Réseau des 350 « catalyseurs territoriaux », partenaire de la Fondation des Territoires diffusera les résultats avec la Charte du « faire alliance ».



**PUBLIER UNE NOTE DE
SYNTHESE**

En partenariat avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, une note de synthèse sera publiée en juin 2022.



Une mise en partage des enseignements du programme « Fondations & Territoires » pour accélérer le « jouer collectif » au plus près des besoins

ANNEXE 1

Synthèse des résultats de l'étude IMPACT - Fondations & Territoires

Réalisée par Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats

Fondation des Territoires

Secrétariat général - Le RAMEAU - 1, allée Charles V - 94300 VINCENNES

Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr – www.co-construisons.org

L'Action territoriale des fondations

Synthèse de l'étude exploratoire



Programme en partenariat avec :



Etude réalisée avec le soutien de :



<https://observatoire-des-partenariats.fr/les-acteurs>



Synthèse de l'étude – Fondations & Territoires Quand l'écosystème est prêt à faire alliance

► Les fondations, un univers au cœur de l'ESS bien éloigné des clichés

- L'univers des fondations est dans la réalité porteur d'une grande diversité de structures agissantes au sein de l'économie sociale et **solidaire**. Rappelons que la reconnaissance et l'institutionnalisation des fondations en leur qualité d'ESS avec d'autres acteurs ne date que de 2014 (loi Benoît Hamon). Ainsi reconnues dans cette forme spécifique d'économie qui marque depuis une décennie les enjeux des territoires sur des besoins grandissants (l'insertion, l'inclusion des personnes en situation de handicap, l'écologie, l'économie circulaire, les AMAP etc.), les fondations se révèlent ici **au cœur même du principe d'être dans les alliances**.
- La répartition des 42 fondations ayant répondu à cette approche témoigne de la richesse de cet univers en termes de contribution aux projets, de capacité d'échelle d'intervention (*locale, régionale, nationale, internationale*) et de type même de la fondation (*reconnue d'utilité publique, sous égide / abritée, d'entreprise, universitaire, de coopération économique etc.*).
- En capacité budgétaire, retenons que dans l'échantillon, si près de la moitié des fondations dépasse le million elles sont 4 fondations sur 10 avec un budget de moins de 500 000€ an.
- Malgré cette diversité structurelle avec des petites, des moyennes et des grandes fondations, l'étude révèle le profil d'un acteur de l'ESS actif et puissant en termes de réseau et donc d'influence sur les territoires (*98 % avec au moins 1 partenariat*) et de force d'intervention sur plusieurs domaines (*en moyenne 4 domaines d'intervention pour 77 partenariats*).
- Près de 8 fondations sur 10 de 50 salariés et plus sont membres d'une fédération ou d'une union, ainsi que 1 sur 2 dans les moins de 50 salariés (*CCF, un esprit de famille, Admical, réseau des Grantmarkers, FEHAP, URIOPSS, etc.*)

► De l'incontournable « jouer collectif » ou l'élan vital des fondations ...

- Les fondations s'inscrivent avec un quasi 10 sur 10 (98%) dans la nécessité d'un jouer collectif pour sortir de la crise.
- Près de 9 sur 10 rappellent que les alliances entre associations, collectivités, entreprises et initiatives citoyennes permettent de réduire les fragilités mais surtout activent l'émergence de nouveaux modèles de développement durable.

► ...car « faire alliance » produit un trio d'impacts gagnants en un même mouvement

- Faire alliance et jouer collectif impacte dans un même mouvement les territoires sur :
 - **La mobilisation** collective des acteurs (95%) et l'engagement des personnes (86%)
 - la **performance** des partenaires associations (81%) des collectivités territoriales (64%) et des entreprises (62%)
 - Et l'**innovation** territoriale (81%) voire même nationale et internationale (71%)



Synthèse de l'étude – Fondations & Territoires

Les alliances un élan vital pour innover et développer durablement

► Face aux fragilités territoriales l'innovation au plus près des territoires grâce à des projets partagés

- Les territoires sont vécus comme des lieux culturellement et historiquement chargés (9 fondations sur 10), mais aussi comme lieu d'incarnation des projets (7 fondations sur 10). Un tiers des répondants jugent leur territoire en difficulté, et il est permis d'associer ce ratio de même teneur aux autres acteurs interrogés dans le programme IMPACT (entreprises et associations).
- La hiérarchisation des fragilités repérées par les fondations dans cette étude est donnée à titre indicatif, lié à l'échantillon, mais retenons que la pauvreté et la précarité arrive en tête des fragilités importantes, et que l'éducation fait partie du TOP 3 des fragilités à quasi-égalité avec l'environnement et la biodiversité.
- Les alliances permettent d'innover en postulant que le profit n'est plus le premier objectif comme critère de développement (8 fondations sur 10). Il s'agit bien en accord avec le monde de l'entreprise déjà en partenariat* et les associations de permettre d'innover avec des nouveaux produits et des nouveaux services (8 fondations sur 10) tenant compte des nouveaux usages environnementaux ou sociétaux. L'innovation porte à la fois sur les nouveaux produits et/ou services validés, sur la sécurisation d'un cadre juridique adapté, et autant que permis sur la gestion irréprochable des fournisseurs et des richesses humaines.

► Une action qui s'ancre de plus en plus dans les territoires... avec des leviers d'accélération qui restent à activer

- Près de 6 fondations sur 10 considèrent que le mouvement d'alliances est ancré dans leur territoire ou que des nombreuses initiatives de co-construction surgissent.
- La condition N°1 est clairement que le message soit porté par les élus locaux (plus de 8 fondations sur 10), en les assistant par des outils adaptés pour concevoir les alliances (7 sur 10) et dans un cadre juridique adapté. (6 fondations sur 10)
- Le message des élus nationaux est également attendu (6 fondations sur 10), ainsi que certains avantages fiscaux (7 sur 10) ou l'accès privilégié à des marchés publics (5 sur 10), mais avec les alliances : c'est bien le territoire qui prévaut!

* Etudes IMPACT – Entreprises & Territoires 2021 et IMPACT – Associations & Territoires 2021 - Source Comis OpinionWay



Synthèse de l'étude – Fondations & Territoires

Des projets en commun et une vision partagée des enjeux

► Faire alliance pour les fondations c'est activer un cercle vertueux mobilisateur au service de l'intérêt général et des territoires...

- La lecture des verbatim répondant à la question ouverte sur les objectifs des partenariats renvoie à plus d'actions autour de axes suivants :
 - Une plus grande capacité à identifier les besoins et les fragilités des territoires et à y répondre au travers de projets d'intérêt général,
 - Une recherche de maximisation de l'impact des actions conduites sur les territoires au service d'une cause,
 - Une capacité renforcée à produire de l'innovation grâce à la diversité des acteurs, en activant la force de la mutualisation et le partage d'expériences

► ... et pour la fondation elle-même les enjeux sont :

- Renforcer l'impact des actions de la fondation sur l'intérêt général (96%)
- Asseoir l'ancrage territorial de la fondation (88%) grâce à la co-construction avec d'autres acteurs (88%)
- Professionnaliser les pratiques de la fondation (88%)
- Valoriser l'action de la fondation (86%)

► Quand la fondation est un « supra acteur » qui en appelle avant toute action à partager aussi une vision

- Alors que les entreprises et les associations misent avec conviction d'abord sur un projet d'action en commun, avant la vision des enjeux et les règles & normes pour mobiliser leur territoire, les fondations positionnent en premier la nécessité d'avoir une vision partagée des enjeux et des fragilités
- Les fondations rappellent ainsi la nécessité d'un diagnostic partagé des enjeux pour « Agir ensemble » avec plus d'efficacité
- Comme pour les autres acteurs, les règles et les normes ne sont pas considérées comme des leviers prioritaires. Comme le soulignent les Français, qui considère que seul l'Action est engagement **, il s'agit bien pour les fondations du temps de l'Action et non de la réglementation.



* Etudes IMPACT – Entreprises & Territoires 2021 et IMPACT – Associations & Territoires 2021 - ** Etude IMPACT – Citoyens 2019 & 2020 - Source Comis'is OpinionWay



Synthèse de l'étude – Fondations & Territoires

Les Fondations au cœur du mouvement d'alliance pour l'intérêt général

▶ Les fondations : un acteur au service de l'intérêt général des territoires... qui respire en mode partenarial !

- ▶ Près de 10 fondations sur 10 ont au moins un partenariat. Elles évoluent avec plusieurs partenaires (monde associatif, acteurs publics locaux et nationaux, acteurs académiques, entreprises, fédérations etc.)
- ▶ Auprès des 42 fondations répondantes, près de 77 partenariats sont évoqués sur des domaines diversifiés (*social précarité, insertion, éducation, santé, handicap, environnement, développement économique, appui aux territoires, quartier sensibles, assistance sport, culture etc.*)

▶ Les fondations : un acteur multi expertises dans les pratiques d'accompagnement

- ▶ 100 % des fondations offrent un accompagnement dès l'origine du projet de partenariat, par les équipes mêmes de la fondation et/ou un tiers de confiance,
- ▶ 9 fondations sur 10 activent leur accompagnement au travers de différents leviers : la mise en relation avec d'autres acteurs, le suivi régulier de la relation, se font relais de communication, mobilisent les forces vives de ses équipes/partenaires, évaluent les résultats du projet pour les valoriser, impliquent des expertises au service du projet...
- ▶ 5 fondations sur 10 accompagnent la stratégie de la structure, et autant sa transformation numérique,
- ▶ 4 sur 10 accompagnent les transformations du modèle socio-économique, participent à la gouvernance de la structure, et/ou assure un coaching des dirigeants pour éviter leur isolement dans « la solitude du dirigeant ».

▶ Les fondations un acteur impliqué et déjà au travail sur les ODD

- ▶ 8 fondations sur 10 ont déjà travaillé sur les ODD (*46 % pour les associations, 34 % pour les entreprises, 41% pour les élus*).
- ▶ Les ODD sont donc bien vécus comme un levier de l'action des fondations.

En guise de conclusion, le secteur des fondations constitue un petit univers très riche et diversifié qui a parfaitement intégré et vit l'idée d'écosystème. L'ancrage territorial et les alliances d'intérêt général sont perçus comme des sources et leviers d'innovation. Un univers professionnel qui se mobilise pour définir et expérimenter le « comment » faire bouger les lignes concrètement au travers de la mobilisation de la diversité des parties prenantes et des domaines à soutenir. Un secteur conscient de sa propre professionnalisation nécessaire au service de l'intérêt général. Il s'agit bien de le faire par l'expérience vécue et non comme une simple approche théorique. Les fondations se positionnent ainsi comme les « catalyseurs » d'une R&D sociétale au plus près des Territoires dont elles perçoivent qu'ils sont les lieux d'expérimentation des liens à inventer à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.

Le positionnement des fondations

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

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



Au niveau local ou micro
local (ville, quartier)



Au niveau
régional



Au niveau
national



Au niveau
international

57%

55%

62%

17%

1,9
Échelon en
moyenne

Une question : les fondations doivent-elles / peuvent-elles jouer un rôle de « médiation », notamment dans l'articulation entre les échelons territoriaux ?

Source : Rapport intermédiaire IMPACT-Fondations (Comisis-OpinionWay, septembre 2021) de l'Observatoire des partenariats

ANNEXE 1

Synthèse des résultats de l'étude « Fondations Territoriales »

Réalisée par le cabinet DIPTIC pour le Fonds ODD 17

Fondation des Territoires

Secrétariat général - Le RAMEAU - 1, allée Charles V - 94300 VINCENNES

Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr – www.co-construisons.org

FONDATIONS TERRITORIALES
ETAT DES LIEUX ET QUESTIONNEMENTS



DURFORT-ILUTIU
CONSEIL

ETUDE « FONDATIONS TERRITORIALES »

ETAT DES LIEUX ET QUESTIONNEMENTS



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

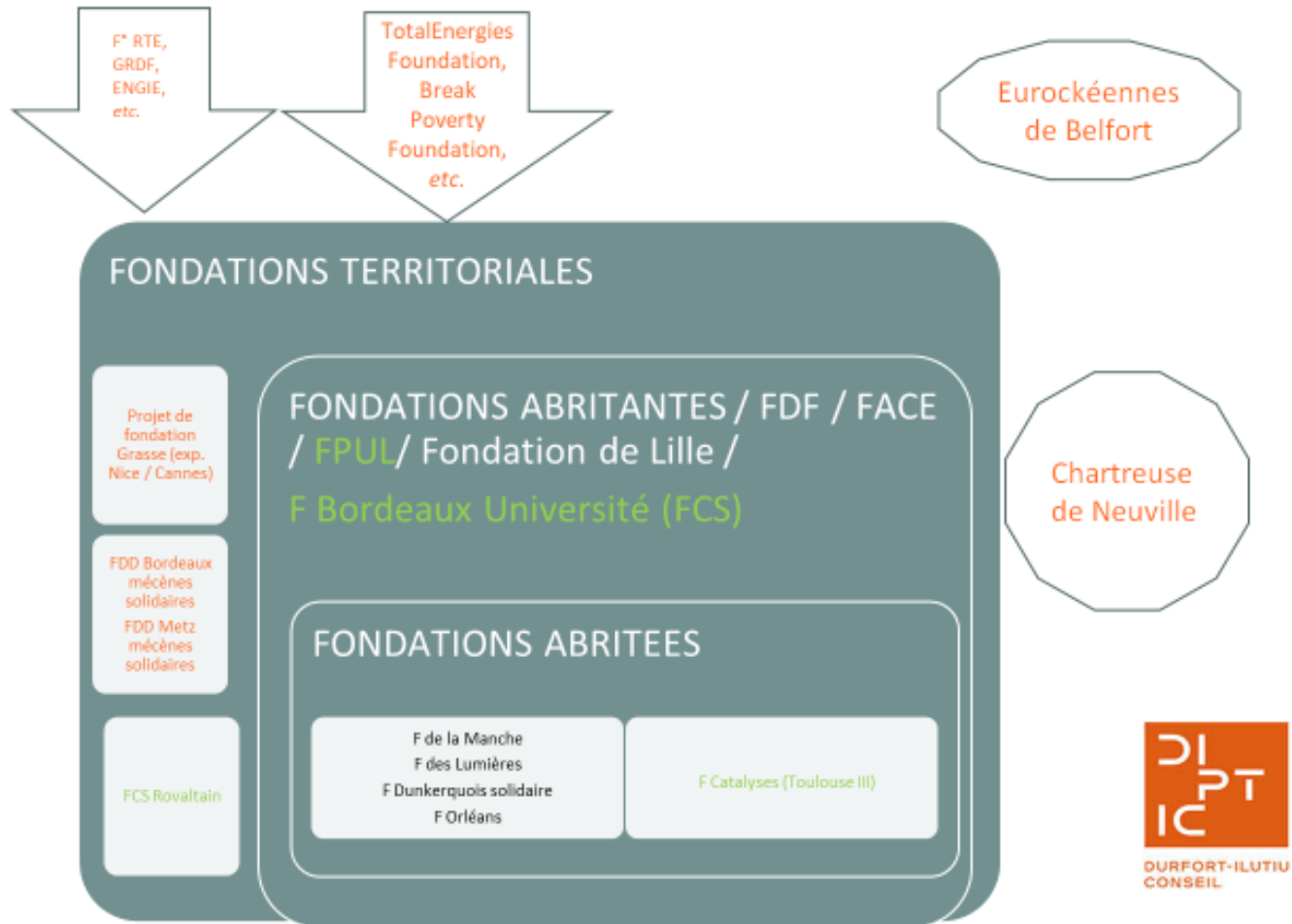
Elle vise à préciser les enjeux, pratiques et impacts des fondations territoriales afin de mieux comprendre les nouvelles alliances contribuant à la co-construction de solutions d'intérêt général spécifiques aux différents territoires.

L'étude a été réalisée avec le soutien du Fonds ODD17



Etude Fondations et Territoires – DIPTIC Durfort Ilutiu Conseil – décembre 2021

1

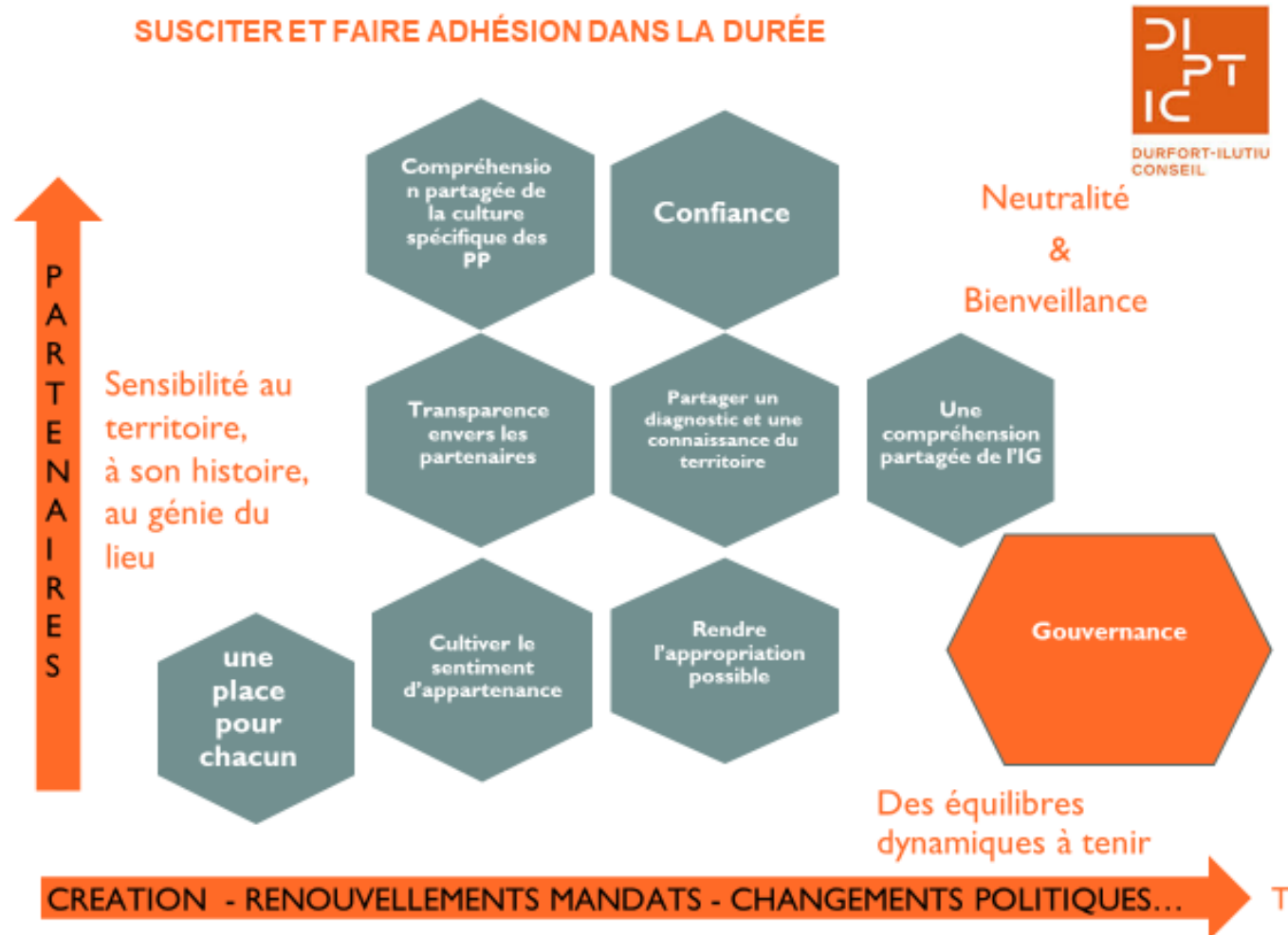


SYNTHESE DES CLES DE LA REUSSITE DES FT

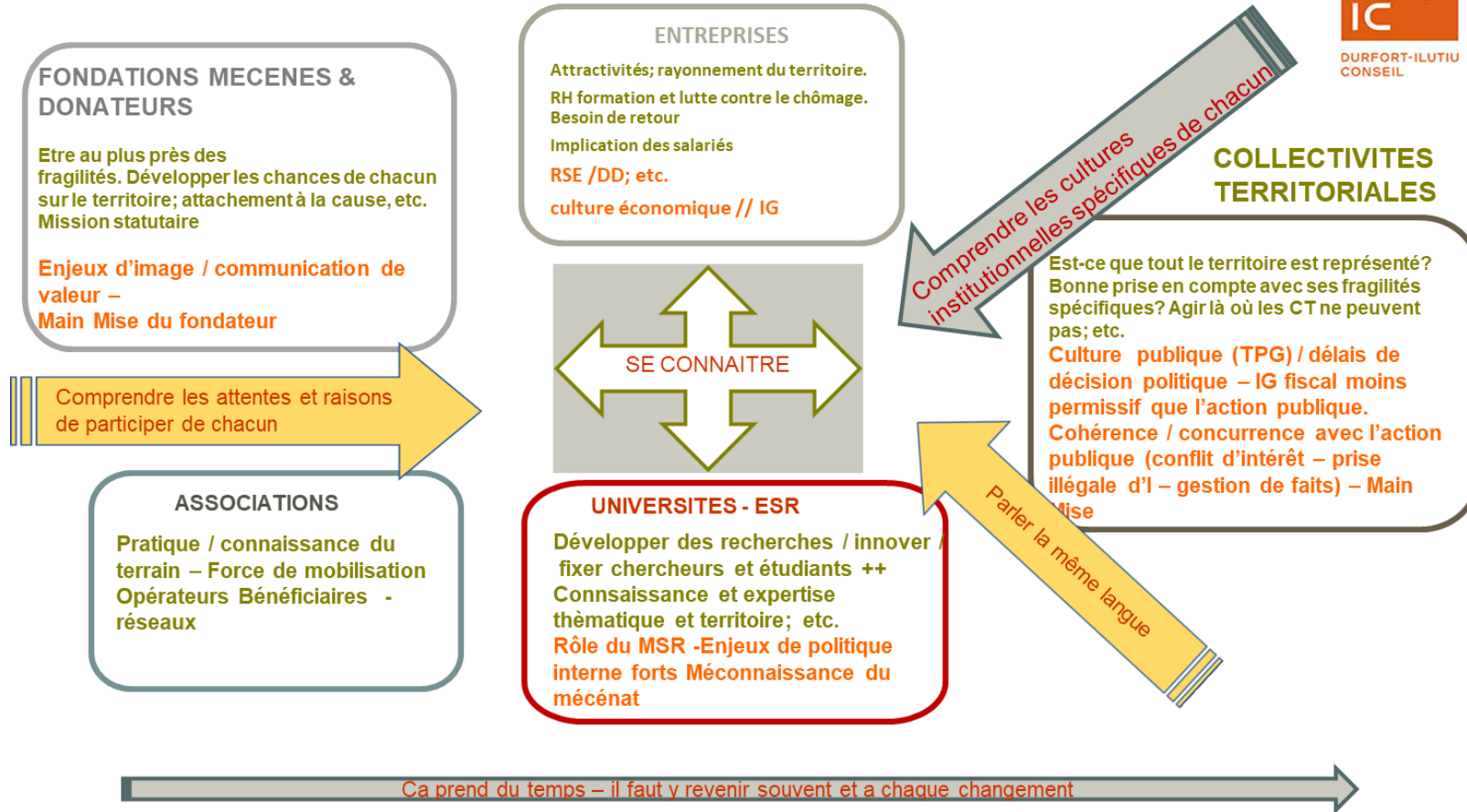
- Impliquer l'ensemble des parties prenantes utiles au projet ;
- Prendre le temps d'aboutir à une compréhension croisée des cultures et motivations de chaque partenaire (notamment des CT et des partenaires de l'ESR) et installer une relation de confiance ;
- Discuter et préciser le projet pour susciter l'adhésion et le sentiment d'appartenance ;
- S'assurer d'une compréhension partagée et correcte de l'intérêt général (attention aux frottements avec l'ESS fiscalement lucratif) ;
- Bâtir et consolider une gouvernance incarnée, variée, agile, efficace et disponible au service du projet ;
- Faire ses preuves dans le temps et communiquer pour être identifiable et toucher ses publics et partenaires ;



SUSCITER ET FAIRE ADHÉSION DANS LA DURÉE



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



PISTES DE REFLEXION POUR FAVORISER L'EMERGENCE ET LA PERENNITÉ DES FT

- Impliquer davantage les citoyens (idée figurant dans les *Community Foundations*), les associations, les partenaires du monde de l'éducation et de la recherche, les médias ;
- Travailler l'incarnation en développant des alliances avec des partenaires naturels (associations, PTCE, etc.) comme avec les lieux phare du territoire (institutions-ancrage, tiers-lieux, structures de l'ESR, etc.) ;
- Travailler à l'identification de typologies de partenaires pour financer/contribuer individuellement ou en commun aussi bien l'ingénierie, l'amorçage du projet et son développement (sujet sensible des RH insuffisantes) et ses innovations (*Community Foundations' Angels*, appels d'offres européens, etc.) ;
- Expliquer et promouvoir auprès du secteur les bonnes pratiques et règles à observer (intérêt général et ce que l'on peut ou non financer, prévention des conflits d'intérêts et de la gestion de fait, mises à disposition de personnels, etc.) ;
- Détailler (au sein d'une publication ?) les schémas de gouvernance possibles et souhaitables pour une FT et les grands sujets à prendre en compte ;
- Utiliser l'angle des FT pour lancer/relancer une réflexion ambitieuse mais utile et attendue au-delà même des FT sur les structures d'intérêt général du point de vue :
 - ❖ de leurs modèles économiques précaires et inadaptés au contexte actuel ;
 - ❖ de leurs statuts juridiques constituant parfois un obstacle à la co-construction ;
 - ❖ de la valorisation et protection de leurs savoir-faire trop souvent préemptés par le secteur lucratif sans retour pour l'intérêt général.



DURFORT-ILUTIU
CONSEIL