

# AGIR POUR & AVEC LE(S) TERRITOIRE(S)

Cercle Territoires & Fondations  
PREMIERS REPÈRES  
*Une collection du Centre français  
des Fonds et Fondations*

Janvier 2025

Quelles actions pour  
les fondations et  
les fonds de dotation ?

---

**Cette publication s'appuie sur les travaux menés par Lucile Manoury, responsable du Cercle Territoires & Fondations du CFF. La rédaction a été assurée par Félix Midoux, chargé de plaidoyer, Nicolas Mitton, directeur des affaires publiques et juridiques, Pierre Sagot, directeur de la communication et de la formation, de Lyoko Miyoshi, directrice expertises et partenariats. La direction artistique et le graphisme ont été assurés par Camille Deriaz.**

**Le CFF tient à remercier chaleureusement toutes les personnes impliquées dans la réalisation de cette première publication de la collection « PREMIERS REPÈRES » pour la richesse de leurs contributions et de leurs réflexions.**

**Le Cercle Territoires & Fondations existe grâce à l'engagement de la Fédération nationale des Caisses d'Épargne, la Fondation Cyrus, la Fondation Entreprendre, la Fondation RTE sous-égide de la Fondation de France, la Fondation Saint-Pierre et la Fondation SNCF.**

---

Le Centre français des Fonds et Fondations souhaite rendre hommage par cette publication à Lucile Manoury, responsable du Cercle Territoires & Fondations, décédée avant que ce document n'ait pu être terminé.

Engagée pour les territoires et pour la philanthropie depuis de nombreuses années, Lucile préparait une thèse sur la philanthropie territoriale.

Nos pensées se tournent vers sa famille et ses amis.

Les défis contemporains, à commencer par le changement climatique ou l'accroissement des vulnérabilités, génèrent un retentissement immédiat dans le quotidien des habitants, des collectivités ou des entreprises, et soulèvent une multitude de questionnements. Leur analyse, la prévention et la lutte contre leurs effets ne pourront se faire seulement « d'en haut », sans concertation ni mobilisation des principaux concernés. **L'intérêt marqué pour la notion de « territoire » depuis plus de 50 ans et de manière accentuée ces dernières années, témoigne d'une avancée significative dans la décentralisation des processus de décision et d'un rapprochement assumé vers les acteurs de terrain, entendus dans toute leur diversité.**

Chaque territoire constitue un « *lieu d'enracinement, au cœur de l'identité [...], une convivialité, un ensemble de lieux où s'exprime la culture, ou encore une relation qui lie les hommes à leur terre et dans le même mouvement fonde leur identité culturelle* <sup>1</sup> ». Ensemble, ils offrent des espaces multiples dans leur complexité, et doivent être appréhendés comme autant de ressources mobilisables pour comprendre les mutations qui traversent notre société, proposer des terrains d'innovation et concevoir de nouveaux modes d'action.

Réaffirmer la place des différents échelons, du plus local à l'international, nous engage en tant que fédération dans notre responsabilité d'animation et de coalition au sein du secteur. Depuis près de deux ans, appuyé par le soutien précieux de ses référents territoriaux bénévoles, le Centre français des Fonds et Fondations expérimente de nouvelles rencontres dans six régions, qui ancrent la famille des fonds de dotation et fondations et renforcent les connexions avec les autres acteurs de l'économie sociale et solidaire, de l'économie en général et des institutions, auprès desquels nous restons souvent trop peu connus encore.

Fidèle à son rôle de diffusion de la recherche et de production de données, le Centre français des Fonds et Fondations s'attache à apporter un éclairage original et réaliste sur l'action des structures philanthropiques. Depuis 2021, le Cercle Territoires & Fondations documente et analyse ces évolutions dans les rapports tissés et le travail réalisé avec les parties prenantes de proximité.

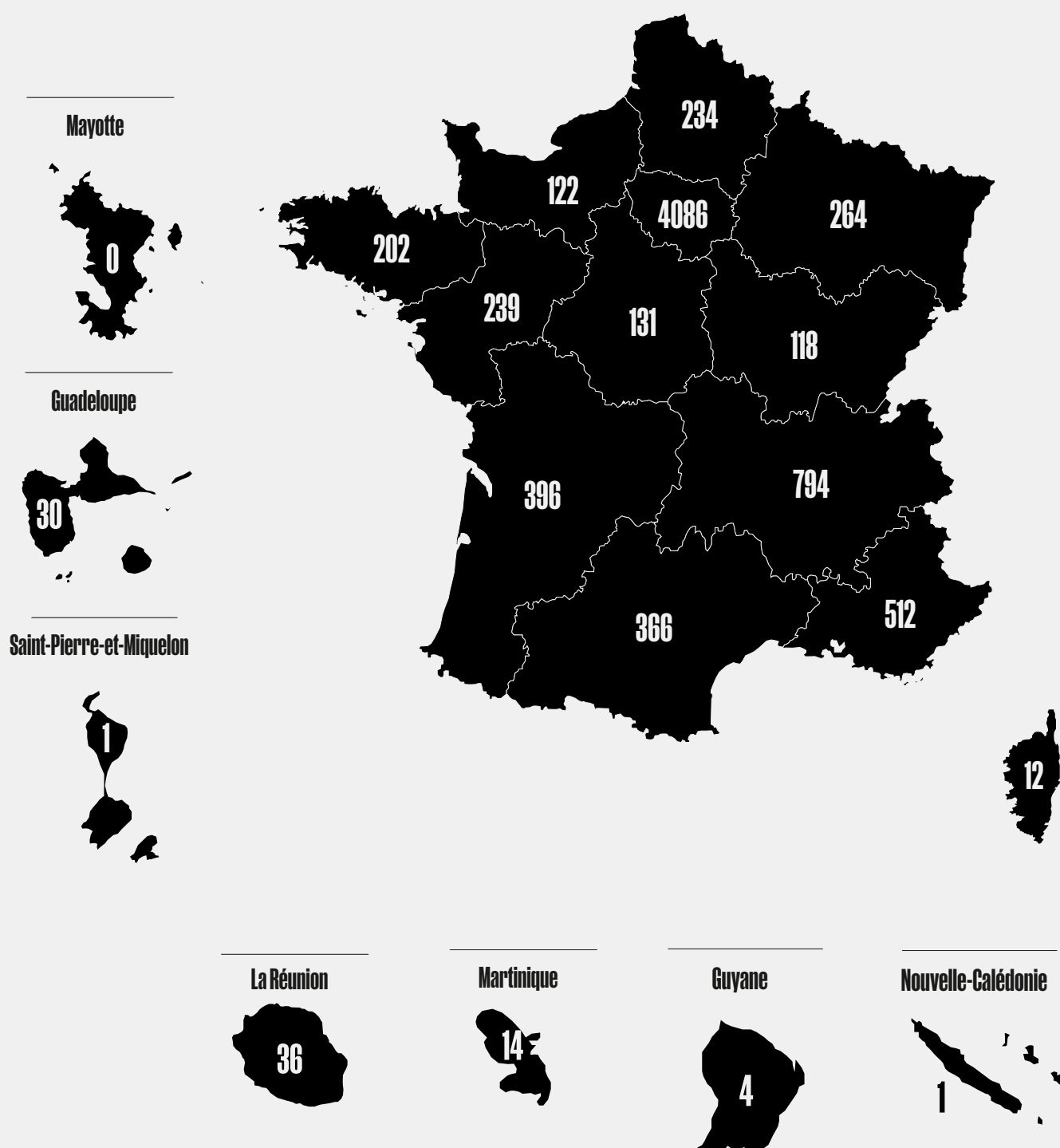
Cette restitution inaugure la collection PREMIERS REPÈRES, première pierre à cette mission d'illustration et d'enrichissement de la connaissance de notre secteur, ainsi que de la diversité des liens qu'il crée et entretient au sein des écosystèmes.

**Marion Lelouvier**

Présidente du Centre français des Fonds et Fondations

<sup>1</sup> « Introduction » in Archéologie du territoire, de l'Égée au Sahara, de Georgia Kourtessi-Philippakis, collection des Cahiers archéologiques de Paris 1, Sorbonne Université, publié en 2011.

# Fonds et fondations par grands territoires métropolitains et ultramarins



	Fondation reconnue d'utilité publique	Fondation abritée	Fondation d'entreprise	Fonds de dotation	Fondation universitaire	Fondation hospitalière	Fondation de coopération scientifique	Fondation partenariale	Total général
Auvergne-Rhône-Alpes	68	67	55	593	2		4	5	794
Bourgogne-Franche-Comté	13	5	7	90	1		1	1	118
Bretagne	13	9	3	171	3		1	2	202
Centre-Val de Loire	14	3	9	103	1			1	131
Corse			2	9	1				12
Grand Est	50	11	16	178	1		5	3	264
Hauts-de-France	25	31	20	152	1		1	4	234
Île-de-France	344	1489	203	2005	8	3	12	22	4086
Normandie	21	11	5	84				1	122
Nouvelle-Aquitaine	27	10	22	332	2		1	2	396
Occitanie	25	9	27	290	9		3	3	366
Pays de la Loire	11	5	19	198	1		1	4	239
Sud-Provence-Alpes-Côte d'Azur	43	10	34	420	2		1	2	512
Guadeloupe		1	3	25				1	30
Martinique			5	9					14
La Réunion	1		8	27					36
Guyane			1	2	1				4
Mayotte									0
Nouvelle-Calédonie			1						1
Saint-Pierre-et-Miquelon				1					1
<b>Total général</b>	<b>655</b>	<b>1661</b>	<b>440</b>	<b>4693</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>51</b>	<b>7566</b>

Source : données issues de l'annuaire du Centre français des Fonds et Fondations (janvier 2025). Le CFF recense 7566 structures déclarées au plan administratif. Selon l'édition 2024 du baromètre de la philanthropie publié par l'Observatoire Philanthropie et Société de la Fondation de France, 5647 d'entre elles auraient une activité effective.

# Sommaire

8	<b>Partie 1</b> Les fonds de dotation et fondations	26	<b>Partie 2</b> Les différentes formes d'engagement sur le(s) territoire(s)
9	<b>Chapitre 1</b> Fonds de dotation et fondations : de quoi parle-t-on ?	27	<b>Chapitre 1</b> Territoire(s) : de quoi parle-t-on ?
10	A. Les fondations et fonds de dotation dits « généralistes »	31	<b>Chapitre 2</b> Les formes d'engagement des fonds de dotation et fondations sur le(s) territoire(s)
11	B. Les fondations dites « spécialisées »	32	A. L'approche philanthropique « classique »
12	C. Les différents modes opératoires	35	B. Le rôle de tiers de confiance à l'écoute des besoins du ou des territoires
15	<b>Chapitre 2</b> Les formes d'action pour le(s) territoire(s)	42	C. Développer des solutions innovantes aux enjeux territoriaux
16	A. Les fondations et fonds de dotation « territorialisés »	45	D. Nécessité et complexité des démarches d'évaluation
18	B. Les fondations et fonds de dotation « territorialisants »	50	<b>Remerciements</b>
22	C. Les fondations et fonds de dotation multiterritoriaux		

# Introduction

---

**« Les territoires ne sont plus seulement les lieux géométriques de pouvoirs institutionnels ou des espaces de référence pour les activités économiques. Ce sont des systèmes organisés et complexes, dotés de dispositifs de régulation et de cohésion, d'intelligence collective et de capacités d'action. »**

**Michel Casteigts (2009),  
Optimisation du développement durable  
et management territorial stratégique :  
de la gouvernance locale à la transaction  
sociale**

---

Près d'une fondation ou d'un fonds de dotation sur deux a son siège social situé en dehors de l'Île-de-France, et un sur sept inscrit explicitement l'enjeu « d'agir au profit d'un ou plusieurs territoires » dans son objet social. Pourtant leur action demeure souvent mal connue, en particulier des acteurs institutionnels. Cette publication offre aux collectivités locales, comme à l'ensemble des parties prenantes sur les territoires, de « premiers repères » sur la philanthropie.

Si la diversité des fondations et des fonds de dotation fait leur richesse, elle constitue également une source de complexité : les statuts sont variés, les causes soutenues sont plurielles et les modes opératoires vont, souvent, bien au-delà du seul soutien financier. Ces acteurs testent, expérimentent, tissent des réseaux, accompagnent et déploient des solutions répondant aux enjeux locaux, tout en tenant compte des fragilités et des ressources des territoires.

Pour ce faire, les fondations et les fonds de dotations ne se contentent pas d'intervenir de façon *ad hoc*, en apportant un soutien ponctuel, mais coconstruisent avec l'ensemble des acteurs locaux des réponses adaptées, souvent innovantes socialement. Leur capacité à répondre aux besoins spécifiques de chaque territoire et à mobiliser des ressources et des expertises diversifiées en font des leviers pour le renforcement des solidarités et le développement des territoires dans lesquels ils s'inscrivent, ainsi que pour l'exploration de nouvelles voies pour relever les défis contemporains.

Chaque territoire est unique, façonné par ses acteurs, son histoire et ses enjeux. Cette première publication de la collection PREMIERS REPÈRES vise à fournir des clés de lecture, illustrées d'exemples concrets d'acteurs et d'actions. Les exemples présentés permettent de saisir la diversité des dynamiques en place, mais ne constituent pas une photographie exhaustive de l'action territoriale des fondations et des fonds de dotation en France. Réalisé à partir des travaux conduits entre 2021 et 2024 par le Cercle Territoires & Fondations du Centre français des Fonds et Fondations, qui étudie les initiatives locales portées par ces acteurs, ce premier panorama illustre le renforcement de coopérations novatrices entre tous les acteurs au service des territoires. À l'heure où l'échelle territoriale se confirme comme le périmètre le plus pertinent pour mieux agir et innover ensemble, ce PREMIERS REPÈRES souhaite rendre visible la diversité des pratiques observées et favoriser le dialogue, la coopération et le développement de partenariats au service de l'intérêt général partout en France.

# Les fonds de dotation et fondations

# PARTIE 1



# CHAPITRE 1

## Fonds de dotation et fondations : de quoi parle-t-on ?

**Le secteur philanthropique englobe une grande diversité de statuts et de modes opératoires, ce qui rend complexe l'identification des fondations et des fonds de dotation dans les territoires. En outre, les projets déployés ou soutenus peuvent être localisés sur un ou plusieurs territoires d'intervention. L'appréciation de l'action des fonds de dotation et des fondations implique d'abord l'analyse de la diversité de leurs statuts et de leurs modes de fonctionnement. Le lecteur trouvera dans un premier temps un panorama du secteur, suivi d'une présentation des différents modes d'action sur le(s) territoire(s).**

# A Les fonds de dotation et fondations dits « généralistes »

On désigne par fondations « généralistes » les fondations pouvant agir sur la diversité des causes reconnues comme étant d'intérêt général. Elles correspondent à quatre formes juridiques distinctes.

— **Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP).** La FRUP constitue la forme historique de fondation et reste dans l'inconscient collectif le « phare » du secteur. Toutefois, ce prestige à un prix, car son régime juridique est contraignant, et la dotation minimale exigée pour sa constitution est de 1,5 million d'euros. Elle acquiert sa personnalité morale par décret en Conseil d'État et jouit d'une grande capacité juridique.  
Exemples : Fondation Apprentis d'Auteuil, Fondation Terre de Liens, Fondation des Femmes, etc.

— **Fondation abritée, également appelée « sous égide ».** Elle est dépourvue de personnalité morale. Elle est créée par conclusion d'une convention d'abritement. Le montant nécessaire à sa constitution varie d'une fondation abritante à une autre. Elle bénéficie de l'expertise, de la notoriété, de l'accompagnement, des moyens de gestion, de la capacité juridique et du régime fiscal de la fondation qui l'abrite, souvent une fondation reconnue d'utilité publique.  
Exemples : Fondation Daniel et Nina Carasso, sous l'égide de la Fondation de France

— **Fondation d'entreprise.** Créée pour une durée minimale de 5 ans, pouvant être prorogée pour une durée de 3 ans minimum, la fondation d'entreprise est créée par une ou plusieurs entreprises. Elle est dotée d'un programme d'action pluriannuel au moins égal à 150 000 euros. Son conseil d'administration est constitué, pour un tiers au moins, de personnalités qualifiées dans les domaines d'intervention de la fondation. La fondation d'entreprise ne peut collecter des fonds auprès du grand public, mais uniquement auprès des entreprises fondatrices, leurs actionnaires et salariés.  
Exemples : Fondation groupe EDF, Fondation SNCF, Fondation Sodebo, etc.

— **Fonds de dotation.** Similaire à la fondation dans sa définition et sa capacité d'action, le fonds de dotation offre à ses fondateurs un outil souple, dont la gouvernance est définie sur mesure. Il est constitué par déclaration en préfecture, et le montant de la dotation minimale exigée est de 15 000 euros. Si le fonds de dotation peut collecter auprès du grand public, il ne peut pas recevoir de subventions ou soutiens publics.  
Exemples : Entreprises et Cités, Break Poverty, Domorrow, etc.

# B Les fondations dites « spécialisées »

Les fondations à objet spécifique dites « spécialisées », beaucoup moins nombreuses, sont pour l'essentiel « territorialisées » (cf. Partie 2) en raison des personnes morales fondatrices, et des personnes physiques et/ou morales avec lesquelles elles interagissent principalement. Ces structures interviennent majoritairement dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche.

— **Fondation de coopération scientifique.**

Créée par plusieurs établissements ou organismes publics ou privés, dont au moins un établissement public de recherche ou d'enseignement supérieur, elle agit dans le champ de la recherche publique. La fondation de coopération scientifique est soumise aux textes régissant les FRUP, auxquels s'ajoutent des règles spéciales.

— **Fondation universitaire.** Dépourvue de personnalité morale, elle est abritée par l'université fondatrice. Son objet doit être conforme aux missions du service public de l'enseignement supérieur.

— **Fondation partenariale.** Elle est créée par des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (ENS, université, etc.) ou par des établissements publics à caractère scientifique et technologique (INRAE, Ined, CNRS, etc.). À l'instar de la fondation universitaire, son objet doit être conforme aux missions du service public de l'enseignement supérieur.

— **Fondation hospitalière.** Elle est créée à l'initiative d'un ou plusieurs établissements publics de santé, et peut également être constituée d'une ou plusieurs personnes de droit public ou de droit privé. Elle concourt aux missions de recherche ou de soins mentionnées à l'article L6112-1 du Code de la santé publique. Elle est régie, à titre subsidiaire, par les règles applicables aux FRUP.

# C Les différents modes opératoires

Les fondations et les fonds de dotation peuvent agir pour l'intérêt général de plusieurs manières. On distingue trois formes d'action, lesquelles relèvent de la pratique empirique, et ne sont pas régies par un cadre juridique particulier.

— **Les fondations et les fonds de dotation dits «opérateurs».** Ces structures mènent directement des actions d'intérêt général, en opérant par exemple des établissements (musées, hôpitaux, EHPAD, etc.) ou en déployant des actions «volantes» (au sein des établissements scolaires, des centres pénitentiaires, etc.). On observe certaines caractéristiques propres aux opérateurs : un nombre important de salariés, un patrimoine immobilier, une part de financement issue de leur propre activité complétée par une activité de collecte/recherche de fonds auprès de différents bailleurs. Ces structures ont souvent été fondées de longue date, ou sont nées de la transformation d'associations, et agissent généralement dans les domaines du médico-social, du social, de l'éducation, de la formation et de l'insertion ou de la culture<sup>2</sup>.

— **Les fondations et fonds de dotation dits «distributeurs».** Ces structures ne mènent pas directement leurs propres activités d'intérêt général, mais apportent un soutien financier ou matériel à des associations ou à d'autres structures mettant en œuvre des actions d'intérêt général. Les soutiens apportés, monétaires ou non (conseil, soutien à l'activité, biens, etc.), contribuent au développement de projets portés par d'autres.

— **Les fondations et fonds de dotation dits «mixtes».** Les acteurs «mixtes» sont des structures à la fois «opératrices» et «distributrices». Elles mettent en œuvre des actions d'intérêt général, tout en dédiant une partie de leur budget au soutien d'autres organismes d'intérêt général.

<sup>2</sup> Centre français des Fonds et Fondations, Panorama des fondations et fonds de dotation opérateurs en France, 2022.

À l'exception des fondations d'entreprise, les fondations et fonds de dotation peuvent collecter des fonds auprès du public au profit d'une ou plusieurs causes, afin de financer leurs propres actions ou celles des structures qu'ils soutiennent. La collecte de fonds, également appelée « fundraising », recouvre une grande diversité de cibles (entreprises, particuliers, structures publiques) et de méthodes — avec ou sans professionnels dédiés — ce qui la rend difficile à appréhender en termes chiffrés.

Cette activité est particulièrement présente sur les territoires, en raison de l'ancrage des actions, mais également de l'intérêt des donateurs qui privilégient souvent les causes de « proximité ».

---

**« Les secteurs où la pratique du fundraising est la plus présente sont ceux de l'éducation, de la culture et de l'action sociale. Ce sont des activités souvent animées par des établissements locaux, donc étroitement liées à un territoire d'intervention. »**

**Yaële Aferiat,  
directrice  
Association française des Fundraisers  
Session #7, Cercle Territoires & Fondations,  
mai 2023.**

---

# Les fonds de dotation et fondations

# PARTIE 1

# CHAPITRE 2

## Les formes d'action pour le(s) territoire(s)

Plusieurs facteurs peuvent amener les fonds de dotation et les fondations à intervenir à l'échelle d'un ou plusieurs territoires, tels que la nature de leur objet social, les actions déployées ou soutenues. À noter que l'échelle peut différer entre l'activité distributive ou opératrice, et l'activité de collecte.

# A Les fonds de dotation et fondations « territorialisés »

On qualifie de « fonds de dotation et fondations territorialisés » les structures localisées sur un territoire, intervenant spécifiquement sur une cause d'intérêt général (culture, éducation, santé, etc.), et dont le périmètre d'action est limité à leur lieu d'implantation.

## exemple.

**Le Fonds de dotation A Galon Vat,**  
fonds distributeur créé par six

grands mécènes, soutient le développement du site de la Vallée des Saints, un lieu culturel et artistique contemporain situé sur la commune de Carnoët (Côtes-d'Armor).

## exemple.

**Le Fonds de dotation Après-  
demain,** fonds familial et distri-

buteur, se consacre à la lutte contre l'isolement social en Pays de la Loire et en Bretagne.



# Fondation saint-pierre

FONDATION SAINT-PIERRE

La Fondation Saint-Pierre a pour mission l'amélioration de la santé et de la protection de l'enfance en Occitanie. Située à Palavas-les-Flots, dans l'Hérault, la Fondation Saint-Pierre agit pour les populations du territoire en cohérence avec l'objet social de ses établissements sanitaires et médico-sociaux ancrés sur le territoire. Cent ans après la création de l'Œuvre Montpelliéraine des Enfants à la Mer, celle-ci s'est transformée en fondation reconnue d'utilité publique ayant la capacité d'« abriter » d'autres fondations.

Présidente de l'association homonyme Institut Saint Pierre, gestionnaire d'établissements de soins accueillant plus de 10 000 patients par an, la fondation a pour mission de développer des projets de recherche, d'innovation, de prévention et de sensibilisation, ainsi que d'accompagner les aidants, en tenant compte des enjeux des établissements fondateurs.

# B Les fonds de dotation et fondations « territorialisants »

On qualifie de « fonds de dotation et de fondations territorialisants » les structures implantées sur un territoire et dont l'objet et la raison d'être sont d'œuvrer à la transformation de ce dernier, sans obligatoirement se spécialiser sur une cause spécifique pour y parvenir. Cette transformation, si elle peut passer par le soutien à différentes causes d'intérêt général identifiées comme prioritaires, relève souvent d'une réflexion plus large sur la notion de territoire.

## exemple.

**La Fondation Fier de nos quartiers** expérimente depuis près de douze ans différentes actions dans les quartiers prioritaires de La Rochelle, notamment sur le sujet de l'emploi. Elle recourt aujourd'hui à de nouveaux modes d'action basés sur des partenariats plus engageants, et est devenue co-contractante du Contrat de Ville des quartiers prioritaires dont elle a fait, depuis l'origine, son territoire d'intervention.

---

« L'expérience de Fier de nos quartiers à La Rochelle a une double particularité : avoir eu d'emblée la préoccupation de territoires prioritaires et avoir été créée en 2011 par 7 chefs d'entreprise soucieux de ces quartiers. Leur attachement reposait sur le fait qu'ils y travaillaient, qu'ils employaient souvent les habitants, et qu'ils créaient de la richesse. Ils estimaient qu'il était logique de redistribuer cette richesse à ces quartiers. En 2014, un nouveau maire nous a demandé de réfléchir à l'extension de cette action à l'ensemble des trois quartiers prioritaires de la politique de la ville. Depuis, la fondation a grossi, passant de 7 mécènes à une vingtaine, avec un fonds d'environ 100 000 euros et une quarantaine de projets par an. Notre raison d'être, c'est d'encourager les initiatives solidaires pour être utiles aux habitants et à l'amélioration de la vie dans les quartiers. Quand on dit encourager, nous ne sommes plus aujourd'hui une fondation qui redistribue exclusivement de l'argent, mais nous avons tissé une relation avec un ensemble de parties prenantes qui nous conduit à accompagner tout ce qui va être problématique autour de l'emploi. »

**Philippe Toucheron,**  
président de la Fondation  
Fier de nos quartiers

---

# Le cas de la fondation territoriale

---

**« Nous avons 3 priorités : faciliter le développement du mécénat auprès des entreprises, car les TPE PME n'ont pas le temps ; faire monter en compétences et soutenir les associations locales ; et enfin être le tiers de confiance et avoir un impact décuplé sur le territoire. »**

**Fanny Lepoivre,**  
déléguée générale,  
Fondation Territoriale  
de Loire-Atlantique

---

Les fondations dites territoriales suscitent un intérêt croissant en France depuis quelques années. Le terme consacré ne fait pas référence à un statut ou à un régime juridique, mais à un mode d'action inspiré des Community Foundations, modèle aux configurations variées en Europe et dans le monde. Engagées en faveur de la qualité de vie de leur territoire d'implantation, et fortes de leur capacité à agréger diverses parties prenantes, les fondations territoriales s'emparent de plusieurs causes spécifiques à leur territoire et ont pour spécificité de mobiliser les différents acteurs locaux autour de leur mission. Elles sont principalement créées sous forme de fondation abritée (par exemple, la Fondation Territoriale des Lumières) ou de fonds de dotation (par exemple, Metz Mécènes Solidaires). Plus exceptionnellement, elles sont constituées sous la forme de fondation reconnue d'utilité publique (par exemple, la Fondation de Lille).

La diversité des pratiques ne permet pas de poser une définition unique et largement admise de la fondation territoriale. Ces fondations présentent une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : un ancrage territorial, une approche multicauses, la fédération d'un collectif de représentants de la société civile, un soutien aux bénéficiaires locaux et un fonctionnement reposant sur l'engagement et les dons d'habitants et d'acteurs locaux. Ces critères sont bien sûr à apprécier avec distance, certaines structures ayant choisi de se centrer prioritairement sur certains modes d'action ou certains enjeux. Les mécènes, en grande majorité des entreprises locales, sont généralement parties prenantes de la gouvernance des fondations territoriales. Ces formes de gouvernance participent à la mobilisation élargie et au développement du « circuit local du don ». De manière générale, ces fondations œuvrent activement à la promotion de la philanthropie sur le territoire, en collaborant avec le milieu entrepreneurial local.

## exemple.

**1<sup>ère</sup> fondation territoriale française, la Fondation de Lille, reconnue d'utilité publique.** Elle a pour mission de soutenir des projets d'intérêt général visant à améliorer le bien-être des habitants de la région lilloise. En étroite collaboration avec les collectivités locales, elle se concentre sur des initiatives dans les domaines de l'éducation, de la culture, de la solidarité et de l'insertion professionnelle. En soutenant des actions concrètes, elle cherche à renforcer le lien social, promouvoir l'égalité des chances et contribuer au développement d'un territoire plus inclusif et solidaire.

# Fondation

# Cyrus

Créée par l'Abbaye de Leffe sur le territoire de Dinant, en Wallonie (Sud Belgique), bassin de 45 000 habitants, la Fondation Cyrus a pour objet d'accompagner la transition écologique intégrale de son territoire d'implantation historique, cause inspirée par l'encyclique Laudato Si. Réformant la tradition philanthropique de l'Abbaye de Leffe, la fondation dédie son action à l'échelle de ses six communes d'implantation. Face à la crise, elle entend agir sur les conditions sociales et environnementales locales, avec une approche systémique et bottom-up, visant à développer les capacités individuelles et collectives. À la fois opératrice et distributrice, la fondation propose des projets de développement territorial transversaux, en impulsant des processus de coconstruction locale articulant le « faire ensemble », et la mobilisation de financements et de compétences externes.

FONDATION CYRUS

# COMMUNITY FOUNDATIONS

Le modèle connaît des configurations variées en Europe et dans le monde sur la base d'un large cadre de critères communs. La Fondation communautaire — ou Community Foundation — serait l'une des expressions de la philanthropie dite « communautaire », courant philanthropique d'ampleur internationale, recouvrant une diversité de modèles organisationnels, rendant peu aisée une définition d'ensemble.

La philanthropie « communautaire » renvoie ainsi aussi bien aux traditions africaines d'Ubuntu ou d'Ukuisisa (mise à disposition de biens à autrui afin qu'ils en tirent temporairement richesse), à la Minga, journée de travail communautaire en Amérique Latine, ou à des organisations philanthropiques locales de différentes natures dans les pays du Sud, dont les Community Foundations (Fifield, 2018). Quelques 1 800 Community Foundations agiraient aujourd'hui dans le monde, dont 75 % créées au cours des 25 dernières années. Dans une cartographie régulièrement mise à jour, ECFI, le réseau européen des Fondations Communautaires, recense, en France, quelque 45 fondations « territoriales » en mars 2024, appréhension rendue complexe par l'absence de définition suffisamment normée.

Lucile Manoury,  
responsable du Cercle Territoires  
& Fondations CFF

## POUR ALLER PLUS LOIN :

Revue Horizons publics, « La fondation territoriale, un autre modèle d'action philanthropique ? »

Dossier « Transitions territoriales, quel rôle pour la philanthropie ? », n° 34, juillet-août 2023.

# C Les fonds de dotation et fondations multiterritoriaux

Les caractéristiques distinctives des fonds de dotation et des fondations « territorialisés » et « territorialisants » se retrouvent chez certaines structures dites « multiterritoriales ». Ainsi, certaines d'entre elles choisissent d'agir sur différents territoires parce qu'elles ont la capacité, depuis leur propre territoire, de déployer des programmes à une échelle plus large. D'autres choisissent cette approche, car elles disposent de multiples implantations et sont structurées de manière à pouvoir agir sur ces différents lieux.

Pour mieux prendre en compte les besoins locaux, les organisations multiterritoriales recherchent souvent une implication active des parties prenantes locales, au niveau opérationnel et/ou au niveau des organes de gestion : la jeunesse, par exemple, pour la Fondation des Apprentis d'Auteuil et son Conseil des Jeunes, ou encore des administrateurs et administratrices issus des cent quatre-vingt-cinq Sociétés Locales des Caisses d'Épargne (SLE) pour la banque coopérative Caisses d'Épargne.

Ainsi, des fonds de dotation et des fondations de dimension nationale peuvent intervenir sur plusieurs territoires, favorisant le développement d'expérimentations locales et le multi-ancrage, mais également la mobilisation des collaborateurs sur les territoires lorsqu'il s'agit de structures fondées par une/des entreprise(s).

# Fondation

# rte

## LE TERRITOIRE COMME CAUSE

Fondation abritée d'envergure nationale dont l'objet social porte sur les territoires ruraux, la Fondation RTE agit en faveur du développement et de la qualité de vie des campagnes de France métropolitaine sur différentes thématiques et enjeux. Ses actions sont ainsi centrées sur les territoires ruraux : dans le contexte de la crise financière de 2008, tout en reconnaissant la diversité des territoires ruraux, la Fondation soutenait, les activités créatrices d'emplois.

Seize ans plus tard, son nouveau projet stratégique vise à renforcer la cohésion sociale dans les territoires ruraux, en réponse à la crise du lien social, en travaillant en étroite collaboration avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire, en déployant de nouvelles modalités d'intervention extrafinancière et en agissant de façon plus collaborative avec d'autres mécènes, associations et plus largement les acteurs locaux. Elle a lancé dans cette perspective son propre programme « Hors-champ » dédié aux invisibles des territoires : les jeunes et les femmes, avec des expérimentations en Moselle et dans l'Aveyron.

# Fédération nationale des caisses d'épargne

## **UNE POLITIQUE DE MÉCÉNAT DIVERSIFIÉE, ORIENTÉE VERS DES ALLIANCES LOCALES**

Fondée pour la première d'entre elles en 1818, la pratique philanthropique des Caisses d'Épargne s'est structurée suite notamment à l'expérience des Projets d'Économie Locale et Sociale (PELS) 1999-2008, qui consistaient, pour elles, à reverser une partie de leurs résultats à des projets d'intérêt général : 18 858 projets ont été financés à hauteur de 354 millions d'euros. À partir de 2008, les pratiques philanthropiques des Caisses d'Épargne se sont diversifiées, tant dans leurs modalités, que dans les causes adressées. Cette politique de mécénat est aujourd'hui

intégrée à la politique RSE et se développe dans un cadre fédéral, comme en témoignent les appels à projets jeunesse lancés entre 2022 et 2024, ainsi que les stratégies de construction d'alliances et d'actions locales spécifiques : c'est le cas, par exemple, avec des acteurs de l'accompagnement du monde économique en Rhône-Alpes, ou encore un mécénat de compétences auprès de la fondation territoriale Metz Mécènes Solidaires.

Le mécénat des Caisses d'Épargne se caractérise également par des véhicules et des pratiques différentes d'une région à l'autre : fondation, fonds de dotation, régie directe ainsi que des partenariats ne se limitant pas à des financements (mécénat de compétences, apports en nature, mobilisation



croisée d'expertises). Dans ce contexte, la structuration territoriale de l'organisation est une clé essentielle pour l'appropriation des enjeux spécifiquement locaux. Un engagement réciproque entre les différents échelons favorise la conception de projets nationaux et leur déclinaison locale, et à l'inverse, l'impulsion de projets locaux grâce à la connaissance des enjeux et réseaux territoriaux.

Afin de mieux prendre en compte les besoins locaux, des administrateurs et administratrices des Caisses sont investis comme « référents » des actions philanthropiques au niveau local : ils participent ainsi au repérage et/ou à l'instruction des projets soutenus. L'intervention de la Caisse d'Épargne en mécénat dépend également des possibles alliances locales.

QUEL PÉRIMÈTRE ?	QUELLE(S) ENTITÉ(S) ?	POUR QUOI ?
<b>Les échelons locaux au cœur du dispositif</b>	Les 185 Sociétés Locales des Caisses d'Épargne (SLE)	Lieu d'identification et d'analyse des besoins et de la conduite des projets
<b>Les échelons régionaux</b>	15 Caisses d'Épargne	Lieu de capitalisation et de valorisation interne (politique RSE ou Innovation Sociale, par exemple) ou externe
<b>L'échelon national</b>	Fédération nationale Caisses d'Épargne	Lieu de coordination et de mise en œuvre de la cohérence d'ensemble

## FÉDÉRATION NATIONALE DES CAISSES D'ÉPARGNE

Une étude de cas a été réalisée auprès de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe et présentée lors de la session #6 d'avril 2024 « Le réseau des Caisses d'Épargne, quel exercice de la responsabilité sociale et territoriale de la banque coopérative à travers des fondations ? ».

Les différentes formes  
d'engagement  
sur le(s) territoire(s)

**PARTIE 2**

# CHAPITRE 1

## Territoire(s) : de quoi parle-t-on ?

Comprendre l'action des fonds de dotation et des fondations sur et pour les territoires implique de revenir sur la notion de territoire pour l'apprécier dans sa complexité, comme un organisme vivant, une construction sociale et une source de représentations et d'imaginaires. Les engagements des fondations et des fonds de dotation peuvent prendre la forme d'un accompagnement classique (contribution financière, mise à disposition de matériel, etc.) ou d'une mobilisation élargie des parties prenantes, la fondation jouant le rôle de facilitatrice dans la mise en relation entre donateurs, bénéficiaires et acteurs publics et privés. L'association de ces différentes formes de soutien au territoire participe au développement de nouvelles méthodes ou approches contribuant à répondre aux besoins sociaux ou sociétaux peu ou mal satisfaits.

L'intervention sur et avec les territoires invite à appréhender ceux-ci dans leur complexité et leurs dimensions multiples, sans les réduire à leurs seules réalités physiques (frontières géographiques), matérielles ou administratives (départements, communes, etc.).

Ces territoires sont d'abord des organismes vivants avec une dynamique propre résultant de leur histoire, de leur culture, d'événements marquants (ouverture d'une école, d'un théâtre, modification des réseaux de transport, etc.) et de «traumas» (guerre, fermeture d'une usine, exode d'une population, etc.).

Ils sont également des constructions sociales, fruits des interactions et des coopérations qu'entretiennent des acteurs hétérogènes capables de mobiliser les ressources nécessaires à leur fonctionnement : entreprises, associations, acteurs politiques, groupes religieux, etc. Ces coopérations amènent les territoires à évoluer en permanence. Ils sont enfin la source de représentations et d'imaginaires qui varient selon le prisme adopté (patrimonial, historique, social, technique, etc.). Les imaginaires entourant ces territoires peuvent générer de l'affect. Ce sentiment d'attachement peut par ailleurs constituer une source de mobilisation : un individu attaché à un espace, ou à l'idée qu'il s'en fait, sera parfois plus enclin à y apporter un soutien.

Ces territoires sont également à considérer en termes de ressources mobilisables, de connaissances, de savoir-faire, de patrimoines matériels et immatériels, et de réseaux.

Ainsi, tout acteur souhaitant s'engager pour ou sur un territoire doit prendre en compte cette diversité, savoir lire les évolutions de la communauté et s'appuyer sur ces ressources. Les fonds de dotation et les fondations comptent parmi ces acteurs désireux de participer au dynamisme du territoire, et à influencer sur l'imaginaire qui l'entoure, grâce à leur proximité avec le terrain.

---

**« Le territoire est un construit social résultant de la combinaison d'une coordination d'acteurs, non résolument économiques, réunis pour résoudre un problème productif inédit et de ressources territoriales qui sont activées pour une dynamique renouvelée du territoire. Le territoire est donc caractérisé par la mobilisation des acteurs, qui rentrent dans une logique de coopération et de coordination de leurs actions. »**

**Lamara H. (2009)**

**Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, revue Développement Durable et Territoires.**

---

**« Un territoire peut être appréhendé selon plusieurs niveaux de compréhension. Il évolue également en fonction du tissu de relations des acteurs locaux. Il incarne de la même manière une utopie ; il est le fruit de l'invention de quelque chose qui n'existe pas encore et qui n'existera peut-être jamais. »**

**Frédéric Dohet,**

**ex-délégué général Fondation RTE, session #1, Cercle Territoires & Fondations, mai 2022.**

---

# APPROCHE PROXIMISTE

L'économie de la proximité met en avant l'importance des relations géographiques, sociales, cognitives et organisationnelles dans le développement économique et territorial. Ce courant, porté par des chercheurs tels que Frédéric Dufaux, Jean-Michel Lhuillier et Emmanuel Vencatachellum, souligne que la proximité favorise l'innovation, la coopération et la résilience des territoires et des acteurs économiques face aux défis contemporains.

La proximité géographique correspond à la réalité physique qui constitue l'environnement immédiat des individus. Bien qu'importante, elle ne suffit pas toujours à garantir une dynamique collective.

La proximité organisationnelle et institutionnelle repose sur des interactions structurées et normées entre les acteurs. Elle s'appuie sur des règles partagées et des cadres formels qui organisent les relations entre acteurs publics, privés lucratifs et non-lucratifs. Par exemple, le plan pour le renouveau du bassin minier dans le Nord, cosigné par l'État, les collectivités et des partenaires privés, illustre une proximité institutionnelle qui favorise des engagements structurés et concertés pour le territoire.

La proximité culturelle et sociale rassemble les individus partageant des référents communs, qu'il s'agisse de traditions, d'une histoire collective

ou d'innovations ayant marqué le territoire. Ces proximités jouent un rôle clé dans la cohésion locale et peuvent s'exprimer par des solidarités formelles ou informelles, comme la mobilisation des habitants lors des périodes de confinement. À l'inverse, un manque de cohésion sociale peut ralentir le dynamisme territorial.

La proximité cognitive découle du partage de savoirs et d'expertises spécifiques. Fondée sur une reconnaissance réciproque des connaissances, elle renforce la volonté des acteurs de travailler ensemble et de contribuer au développement territorial.

En fonction des dynamiques propres à chaque territoire et de la prédominance de l'une ou l'autre de ces proximités, le développement des coopérations entre acteurs s'élabore par des compromis, souvent ponctuels ou implicites.

Cette approche propose des clés de lecture pour mieux comprendre la singularité, les dynamiques, voire la gouvernance des territoires en considérant les formes de proximités en présence, la nature des réseaux d'acteurs et de leur influence. L'implication ou non dans ces relations, leur activation, est un des ressorts possibles de l'action des fonds de dotation et des fondations.

Lucile Manoury,  
responsable du Cercle  
Territoires & Fondations, CFF

Les différentes formes  
d'engagement  
sur le(s) territoire(s)

**PARTIE 2**

# CHAPITRE 2

## Les formes d'engagement des fonds de dotation et des fondations sur le(s) territoire(s)

Le secteur des fondations et des fonds de dotation n'échappe pas à la montée, ces dernières années, des analyses encourageant à privilégier ou à renforcer l'action à des échelles plus locales, dans une logique de proximité(s) et de meilleure connaissance des espaces et des individus auprès desquels ils interviennent. Les modalités d'action sur les territoires sont variées, allant de l'approche philanthropique « classique » à une posture de « tiers de confiance » qui mobilise ses savoir-faire, ses réseaux et les parties prenantes du territoire en vue de développer des solutions innovantes.

# A L'approche philanthropique « classique »

La forme d'accompagnement la plus évidente et connue du public est la contribution financière. Le secteur des fondations et des fonds de dotation est un partenaire quotidien des organismes qu'il finance à hauteur de 5 milliards d'euros, sur les 15 milliards d'euros fléchés<sup>3</sup> chaque année vers l'intérêt général. Ces financements peuvent être dirigés directement vers des projets, des investissements et/ou comme soutien aux frais de structures. Notons à ce titre que la diminution des subventions publiques<sup>4</sup> a conduit les structures non lucratives et d'intérêt général à se reposer davantage sur les financements privés dans leur modèle économique.

L'accompagnement des fondations et des fonds de dotation peut également prendre d'autres formes que la seule contribution monétaire : mise à disposition de compétences et d'expertises liées à leur activité, prêt de matériel, de locaux... Le soutien peut également consister à des mises en relation : réseau d'experts, cofinanceurs, etc. La forme de soutien est de nature à varier selon le mode opératoire de la fondation ou du fonds de dotation. Enfin les fonds et fondations, notamment issus d'entreprises, peuvent faciliter la mise à disposition volontaire de collaborateurs par des entreprises afin d'apporter des compétences manquantes et souvent précieuses à la mise en œuvre des projets et au développement.

---

**« La relation association-fondation permet la production de nouveaux récits de territoires : territoires solidaires, territoires accueillants, territoires résilients, territoires apprenants, ou territoires zéro chômeur, etc. »**

**Porter un récit, c'est raconter la valeur sociétale créée. Son intérêt est à la fois de fédérer et de transformer les perceptions. Cette attention forte des acteurs philanthropiques est requise à un moment où commande publique et délégation de service public pèsent de plus en plus sur les associations au risque de fragiliser la dimension citoyenne de leurs projets. »**

**Floriant Covelli,  
délégué général,  
Institut français du Monde Associatif,  
session #6, Cercle Territoires & Fondations,  
mars 2023.**

---

<sup>3</sup> Source : CFF, analyse des données publiées au JOAFE - 2024

<sup>4</sup> Entre 2005 et 2020, la part des subventions publiques dans les ressources des associations a diminué de près de 41 %, passant de 34 % à 20 %. Source : CESE, Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique, 2024.



# Le développement du « mécénat collectif »

Les fondations et les fonds de dotation désireux de renforcer leur impact sur ou pour un territoire peuvent décider de s'associer à d'autres organismes philanthropiques ou entreprises mécènes afin de renforcer les moyens dédiés à une cause et/ou à une structure. Pour que ce travail d'entente et de collaboration puisse être qualifié de « mécénat collectif », les participants doivent se mettre d'accord sur les besoins et les moyens nécessaires pour y répondre, puis mettre en place une gouvernance déléguée ou partagée intégrant un copilotage des projets soutenus. La pratique du « mécénat collectif » participe à renforcer l'impact par la mobilisation de ressources, de réseaux et de compétences diverses et complémentaires.

Si les données restent insuffisantes pour évaluer la place réelle qu'occupe le « mécénat collectif » à l'échelle des territoires, une étude menée conjointement par le Centre français des Fonds et Fondations, EY et Les Entreprises pour la Cité a relevé qu'en 2024, 34 % des fondations et des fonds de dotation créés par une entreprise indiquaient faire partie d'un collectif de mécènes à l'échelle de leur territoire d'implantation. Les principales motivations avancées sont, dans l'ordre : la recherche d'impact (80 %), le renforcement des liens avec l'écosystème (70 %) et le gain d'expérience (63 %). Plus de la moitié des structures (58 %) membres d'un collectif de mécènes à l'échelle de leur territoire ont structuré leur action par la signature de partenariats, de conventions ou de contrats. Le reste des acteurs privilégie l'organisation informelle (24 %) ou le recours à des structures juridiques dédiées au mécénat collectif (18 %).

# Fondation entrepreneure

## **L'APPROCHE MÉCÉNAT COLLECTIF AVEC LA FONDATION RTE, TERRE & FILS ET AG2R LA MONDIALE**

Le programme « Entreprendre la Ruralité » vise à dynamiser les territoires ruraux grâce à des dispositifs d'accompagnement dédiés à l'entrepreneuriat de territoire. L'entrepreneuriat de territoire se caractérise par l'inscription dans une démarche d'ancrage local, l'animation d'une dynamique collective et la création de valeurs sociétales à impact local.

Le collectif est le maître-mot de ce programme afin de faire converger les forces vives du territoire pour adapter les solutions entrepreneuriales aux défis locaux. La méthode repose sur une démarche d'analyse collective, et s'appuie sur la capitalisation et la formation des enseignements et sur une démarche embarquée d'évaluation d'impact.

Les quatre mécènes financeurs du programme et leurs partenaires associatifs

partagent la conviction que l'entrepreneuriat de territoire est nécessaire au renforcement de l'emploi, de l'attractivité du territoire et de la qualité de vie dans les territoires ruraux, ainsi que l'intuition que les dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat dans les territoires ruraux sont insuffisamment développés, compte tenu du potentiel existant.

« **Entreprendre la Ruralité** » est un programme expérimental centré sur le développement de pédagogies d'accompagnement à l'entrepreneuriat, adaptées aux territoires ruraux, avec deux défis :

- des solutions d'accompagnement ancrées sur les territoires ruraux, en particulier sur l'émergence, la création, et la reprise d'entreprises ;
- Une attention forte portée à la convergence des forces vives du territoire, condition nécessaire pour adapter les solutions aux défis locaux et pour consolider, structurer et développer les coopérations durables.

# B Le rôle de tiers de confiance à l'écoute des besoins du ou des territoires

---

« Les territoires, ce sont des acteurs variés avec des enjeux différents, donc chacun doit faire des pas de côté. L'idée c'est qu'il y a besoin d'un tiers de confiance qui vienne faciliter, fluidifier tout ce qui existe déjà sur le territoire ».

**Fanny Lepoivre,**  
déléguée générale,  
Fondation Territoriale de Loire-Atlantique

---

La diversité des réalités qu'incarnent les territoires permet aux collectivités locales, aux associations, aux entreprises et aux habitants de disposer de connaissances ou d'expertises précieuses pour comprendre les dynamiques locales et apporter des solutions aux problèmes rencontrés. Ces ressources peinent néanmoins à être réunies pour être exploitées, les acteurs n'ayant pas toujours la culture de l'action collective avec des acteurs extérieurs à leur premier Cercle. Ce manque d'espaces d'échanges et de référentiels communs, conjugué à l'éloignement des centres de décision, conduit souvent les acteurs à travailler en silo.

Ces connaissances multiples sont pourtant essentielles pour appréhender le territoire comme un organisme vivant et évolutif, fruit des interactions en son sein.

Les fondations et les fonds de dotation jouent dans ce contexte un rôle singulier pour identifier les besoins du territoire et les mettre en lumière, réunir et acculturer les acteurs à soutenir les thématiques d'intérêt général sur leur(s) lieu(x) d'implantation. En lien constant avec le milieu associatif et les bénéficiaires finaux, habitués à acculturer les milieux économiques au mécénat et à travailler en dialogue avec les pouvoirs publics, **les fondations et les fonds de dotation peuvent jouer le rôle de médiateur et de « tiers de confiance » pour réunir les parties prenantes et impulser des dynamiques** sur des thématiques ou des projets d'intérêt général.

Ainsi, bien au-delà de sa contribution monétaire directe, **le secteur se caractérise fortement par son « effet levier »** tant sur le volet des financements que sur ceux des expertises et de la mise en réseau (capacité à réunir diverses parties prenantes, notoriété, etc.).

# Fondation saint-pierre

## LE PROGRAMME BULLE DE RÉPIT DE LA FONDATION SAINT-PIERRE

Près de 9 millions de personnes prennent soin d'un proche en situation de dépendance. Cependant, il existe peu de lieux de répit accessibles en famille. Sur l'Hérault, le Gard et l'Aude, « Bulles de répit » conçu en partenariat avec des acteurs locaux, notamment publics (Conseils départementaux, CAF, MSA, CCAS, Gendarmerie, etc.) et privés (AG2R La Mondiale), expérimente avec succès des séjours de « vacances répit » pour les familles ayant un enfant avec une déficience intellectuelle ou avec trouble du neurodéveloppement.

« Notre statut de fondation reconnue d'utilité publique nous a aidé à faire dialoguer et travailler ensemble des acteurs publics et privés du territoire. Cette coconstruction agit comme un véritable accélérateur en agrégeant des partenaires aux modalités d'action différentes. Avec en ligne de mire, le passage à l'échelle et la reconnaissance de ce programme par l'Agence Régionale de Santé (ARS) pour assurer sa pérennité. »

**Marie-Anne Sportes,**  
délégué générale  
Fondation Saint-Pierre  
Référente Occitanie Est CFF

## ON OBSERVE EN PRATIQUE DEUX GRANDES ÉTAPES DANS CE RÔLE DE « TIERS DE CONFIANCE ».

La première étape consiste à identifier les besoins, produire et diffuser la connaissance sur les thématiques utiles au territoire d'action. Acteur du premier et du dernier kilomètre, la structure peut, à cette étape, s'appuyer sur sa propre connaissance du terrain au travers des expériences de ses salariés, de ses bénévoles et/ou de ses bénéficiaires. Ce partage d'expériences peut être complété par le financement ou la production d'études ou de diagnostics.

Cette phase d'enquête initiale doit permettre de créer une lecture partagée du territoire en croisant les regards des différents acteurs (institutions, associations, habitants, etc.) et en prenant soin de mettre les publics concernés au centre de la démarche.

Elle participe également à produire de nouveaux récits sur les territoires d'action, en faisant dialoguer les approches et/ou en offrant un espace à des acteurs habituellement tenus à distance de ces diagnostics. Cette étape facilite l'émergence et l'identification de ce qui pourrait, à terme, relever de politiques publiques, et ainsi rassembler les différentes typologies d'acteurs du territoire.

### exemple.

#### **Le fonds de dotation Break Poverty et la Dotation d'Action**

**Territoriale (DAT).** Ce dispositif inédit vise à créer des alliances entre acteurs publics, privés et associatifs, au service de la jeunesse défavorisée.

---

« La DAT vise à créer des alliances qui vont s'adapter sur le territoire. Les DAT sont multiples et reposent sur des dynamiques variables d'un territoire à un autre : publics et privés, provenant de collectivités, de clubs d'entreprise, de fondations, etc. Chaque territoire interroge la manière dont l'alliance va prendre vie et la meilleure configuration pour que celle-ci soit animée par les différents acteurs qui la composent.

C'est en construisant dès le départ une gouvernance territoriale du projet, très locale, qui inclut les différentes parties prenantes, en l'animant de façon régulière avec des outils adaptés que des habitudes de travail se construisent. Personne n'a envie d'arrêter après [...] Dans le Nord, c'est la Fondation territoriale Loire-Atlantique qui assure la pérennisation de la DAT. À Romans-sur-Isère, c'est la mairie et les entreprises qui ont repris la DAT. »

**Valérie Daher,**  
directrice générale Break Poverty,  
session #2, Cercle Territoires & Fondation,  
juin 2022

---

### exemple.

#### **Le fonds de dotation France du Cœur et le développement**

**du Café des femmes.** Cette alliance repose sur la conviction du pouvoir d'agir des femmes face aux inégalités sociales de santé, de logement, de genre, d'emploi. Animé par une trentaine de bénévoles, le « Café des Femmes de Plan d'Aou » est un lieu ressource proposant des activités diverses, et qui active la confiance et la reconnaissance des talents des femmes. La relation entre la France du Cœur et le Café des Femmes repose sur un partage de valeurs et une philanthropie de terrain alliant écoute, ingénierie sociale, mobilisation de réseau.

---

**« Sur les territoires, les postures bougent. J'ai participé à une table ronde organisée par le Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques qui cherche à jouer un rôle dans la dynamisation territoriale, en fédérant et en animant un écosystème où il y aurait à la fois des porteurs de projets, des mécènes potentiels et des interactions. Un des sujets est l'interaction entre financements publics et financement privé, pour la coconstruction de projets et le développement du circuit court du don. Par différence avec le don sur les grandes causes internationales où on ne fait que donner, ce circuit court permet une capacité d'engagement réciproque. »**

**Joel Echeverria,**  
**directeur général délégué, affaires publiques et gouvernance, Toulouse School of Economics et référent Occitanie Ouest CFF, session #1, Cercle Territoires & Fondations, juin 2024**

---

La deuxième étape essentielle au rôle de « tiers de confiance » est le travail de mise en relation, de connaissance mutuelle, et de mobilisation des acteurs publics et privés. Cette mobilisation élargie participe à la prise en compte de l'ensemble des moyens d'action disponibles et mobilisables sur le territoire dans l'élaboration des stratégies d'action, permettant ainsi de couvrir les différents aspects des problématiques identifiées lors de l'étape de diagnostic.

Ce travail de mise en relation peut prendre différentes formes, telles que :

- Le don en numéraire, en nature ou en expertise, ou encore l'accès à des réseaux spécifiques : les fondations ou les fonds de dotation, qui

disposent de compétences en matière de collecte de fonds et ont l'habitude d'acculturer les acteurs économiques du territoire au mécénat, peuvent participer à promouvoir la philanthropie à l'échelon territorial, en mettant en avant notamment l'intérêt du « circuit court du don ».

- La mutualisation des moyens des entreprises tournées vers une cause commune, par exemple lutter contre les exclusions sur leur territoire d'ancrage (par le biais du mécénat de compétence notamment).
- La mobilisation de bénévoles et de citoyens désireux de s'engager.
- L'intégration des acteurs institutionnels avec lesquels la fondation ou le fonds de dotation a déjà l'habitude de travailler.

Les fonds de dotation et les fondations peuvent enfin agir en « tiers de confiance » et inverser l'approche classique descendante « top down » en jouant le rôle d'intermédiaire avec les publics bénéficiaires afin de les intégrer à l'étape d'élaboration des solutions. Les organisations peuvent également choisir de s'appuyer sur différentes mobilisations citoyennes préexistantes.

En conclusion, les fondations et les fonds de dotation, en complément de leur rôle de financeurs, interviennent comme des facilitateurs, mettant en relation donateurs, bénéficiaires et acteurs publics et privés. Ils favorisent ainsi une mobilisation élargie des parties prenantes et la circulation ou la mobilisation des dons sous diverses formes. Les structures se positionnent en quelque sorte comme « tiers de confiance », c'est-à-dire des intermédiaires neutres facilitant et sécurisant les transactions entre les parties dans des contextes territoriaux parfois complexes.

exemple.

**L'initiative « Call and Care » menée par la Fondation territoriale des Lumières**

est née dans le département du Nord pendant la période de confinement pour lutter contre toutes les formes de décrochage. Huit fondations de la région ont travaillé ensemble, avec le soutien du département et d'entreprises, pour concrétiser ce projet de plateforme expérimentale visant à connecter les besoins des acteurs de terrain engagés dans la lutte contre le décrochage (associations, fondations, collectivités) avec les offres d'engagement (temps, argent, ressources) des collectivités, entreprises et fondations, et de leurs salariés. Le département souligne la difficulté qu'il aurait eu à réaliser seul une telle opération, en raison de ses compétences et de ses modes d'action. Cette opération a permis de distribuer près de 1,5 million d'euros, d'accompagner une quarantaine de projets, et de toucher plus de 5 000 personnes.

exemple.

**Le fonds de dotation Metz Mécènes Solidaires**

, fruit de la rencontre entre un entrepreneur, un élu, un Directeur général adjoint de la Ville avec l'appui d'une salariée de la métropole en charge du mécénat culturel à l'époque, développe également le « circuit court du don ». La structure espère rassembler les fonds privés autour d'un intérêt commun, le développement du territoire. Elle veut fédérer un écosystème territorial agissant sur l'accompagnement et la consolidation des projets associatifs, et sur l'articulation des différents acteurs, capacités et ressources du territoire via un « art de la médiation territoriale ». Le fonds de dotation anime et investit régulièrement différents événements et rencontres pour favoriser et conforter les synergies entre mécènes et associations. Ce travail participe à légitimer progressivement le mécénat sur son territoire d'intervention, aujourd'hui élargi à la Moselle.

---

**« Cet outil nous a appris à travailler ensemble alors que les fondations, les associations, les collectivités travaillent [habituellement] en silo. L'État souhaite intervenir désormais, venant aussi apporter ses compétences et ses moyens financiers. Il est important de souligner qu'ici les acteurs publics ne participent pas à la gouvernance de la Fondation Territoriale des Lumières, comme sur Metz Mécènes Solidaires : les formes de partenariats que nous recherchons permettent de tirer parti des compétences, tout en respectant l'indépendance et l'identité de chacun. »**

**Dominique Soyer,**  
président de la Fondation Territoriale des Lumières

---

Une étude de cas a été réalisée auprès de Metz Mécènes Solidaires et présentée lors de la session de novembre 2023.  
« Le Fondation territoriale Metz Mécènes Solidaires, un outil de gouvernance et médiation territoriale. »

# Fondation

# Cyrus

« Nous souhaitons animer des lieux d'échange, susciter et expérimenter, être un laboratoire et agir en partenariat avec les acteurs du territoire. Dans cette démarche, nous avons une attention particulière au bottom-up mais aussi aux collectifs pour assurer une pérennisation, une vue à long terme et la mise en réseau de tous les citoyens.

En conséquence, nous endossons un rôle d'ensemblier, de mise en lien, de connecteur, de facilitateur par rapport aux projets et aux acteurs. On va chercher les gens là où ils sont, quelle que soit leur situation pour soutenir leur cheminement vis-à-vis de la transition socio-environnementale : nous le travaillons directement, comme sur le projet de maison de la Transition pour lequel nous accompagnons un groupe de citoyens mobilisés. Nous pouvons nous appuyer sur des compétences dédiées, comme celles de Proximity, une méthode d'émergence de projets citoyens développée par la Fondation Be Planet, etc. »

**Anne-Christine Otte,**  
directrice de la Fondation Cyrus



# Fondation SNCF

## **LOGIQUE COOPÉRATIVE EN RÉGION HAUTS DE FRANCE POUR CRÉER DU LIEN ENTRE ASSOCIATIONS**

La Fondation SNCF a décidé il y a 4 ans de ne plus lancer d'appel à projets. L'intention est de travailler dans d'autres formes de relations avec ses partenaires associatifs, et avec les jeunes eux-mêmes, au regard des enjeux d'engagement des jeunes, ancré dans un territoire, en particulier en faveur de la transition écologique.

Dans les Hauts de France, la fondation a ainsi engagé un processus avec l'appui d'un de ses partenaires, l'association E Graine, pour travailler dans une logique coopérative avec ses différents partenaires, en inter associatif. Une première rencontre, puis d'autres ont ainsi eu lieu : si la perspective est de codéfinir l'intention et de faire émerger sur le territoire des dispositifs innovants dédiés à l'engagement des jeunes, l'enjeu premier est bien d'apprendre à se connaître et de créer des liens entre « silos » existants.

C'est une démarche qui nécessite de la part des participants un changement

de posture, de la coconstruction, et du temps long. Un élément notable est de ne pas positionner le collectif dans l'injonction à faire ensemble, car l'enjeu est de grandir ensemble, à partir et sur des thématiques/objets d'intérêt pour chacun au regard des besoins du territoire.

Le dispositif fait cohabiter et s'enrichit des cultures professionnelles différentes entre associations et fondations, et accorde une place importante aux relations interpersonnelles et à ce qu'elles génèrent. Ici la notion de confiance est un point d'orgue. Dès l'engagement du processus, des liens se sont ainsi créés, par exemple entre certaines associations œuvrant dans le champ de la transition écologique, comme Uni-cités ou Univers sport, et les écoles de la seconde chance, ou avec Pro Bono Lab. Bien sûr, la relation fondation — association évolue aussi avec ces rencontres.

**Témoignages de Stéphanie Baudry,  
correspondante Fondation SNCF  
Hauts de France, Lætitia Gourbeille,  
déléguee générale Fondation SNCF,  
Nora Meziah Petersen, Association E  
Graine. Session #6, Cercle Territoires  
& Fondations mars 2023.**

# C Développer des solutions innovantes aux enjeux territoriaux

---

« Expérimenter demande de l'audace, crée des doutes face aux incertitudes. C'est pourquoi le travail en collectif en vaut la peine. Dans nos démarches d'innovation, nous cherchons à travailler en collectif, de financeurs comme d'opérateurs, c'est plus puissant, car on enrichit l'expérimentation, on se renforce, on lève ensemble des doutes et des difficultés pour être plus fort à plusieurs. »

**Thibault de Saint-Simon**  
directeur général Fondation Entreprendre.  
Session #4, Cercle Territoires & Fondations,  
décembre 2022.

---

Si les fonds de dotation et les fondations connaissent une grande diversité de statuts, de modes d'action, de formes d'accompagnement, etc. nombreux sont ceux qui, s'ils ne le font pas déjà, souhaitent s'engager ou soutenir des démarches de recherche et développement, afin de répondre à des besoins sociaux ou sociétaux peu ou mal satisfaits. Habités à expérimenter de nouvelles méthodes d'organisation et/ou à soutenir de nouvelles approches, les fonds de dotation et les fondations misent sur leur agilité et leur capacité à expérimenter localement des solutions pour développer des solutions nouvelles, appuyer leur plaidoyer et envisager les changements d'échelle. Notons que le secteur intervient également en soutien au développement d'innovations technologiques, notamment dans le domaine de la santé, à l'instar du fonds de dotation Kerpape, basé sur le Pays de Lorient, et mobilisé sur la recherche médicale en médecine physique et de réadaptation.

---

« Si on considère que la philanthropie est le budget R&D des associations, ou si elle est son espace de liberté vis-à-vis de la puissance publique, 5 % de ressources issues de la philanthropie c'est important. Une des spécificités de la philanthropie serait de financer le rôle d'expertise citoyenne des associations : leur capacité à détecter des besoins nouveaux, à inventer des solutions innovantes, à inspirer les politiques territoriales, à interpeller la puissance publique ou encore à créer du lien social et des espaces délibératifs et démocratiques. Ce rôle d'expertise citoyenne encouragé par le soutien philanthropique participe de la fonction sociopolitique des associations. »

**Florian Covelli**, délégué général Institut Français du Monde Association, Session #6, Cercle Territoires & Fondations, mars 2023

---

# Une approche territoriale propice aux expérimentations

De nombreuses structures privilégient l'échelon territorial pour développer et expérimenter ces nouveaux processus et méthodes.

Les fondations, « tiers de confiance » (décrit plus haut), participent dans cette démarche à réunir et structurer des collectifs concourant au développement de solutions innovantes. L'implication des acteurs publics et privés, des mécènes et des parties prenantes suppose d'abord que ces derniers se réunissent autour d'une conviction commune, tirée d'une analyse partagée des dysfonctionnements identifiés.

La coordination, par la fondation, du travail d'identification des besoins, de production et de diffusion des connaissances participe à réunir l'ensemble des acteurs autour d'un même diagnostic. Les parties prenantes doivent ensuite s'accorder sur le fait que les méthodes ou les politiques existantes ne permettent pas d'apporter de solution au problème soulevé. Elles doivent enfin faire preuve d'un intérêt commun pour le développement de solutions innovantes et accepter le risque d'échec qui en découle. 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'implication de l'ensemble des parties prenantes dès le départ participe à construire des habitudes de travail avec les associations soutenues ou les collectivités territoriales et donc à pérenniser les programmes innovants. Dans

une logique de déploiement et de changement d'échelle, les expérimentations menées à l'échelle d'un territoire permettent à la fondation ou au fonds de dotation de démontrer l'efficacité de la solution innovante proposée afin de favoriser son essaimage lorsqu'il est applicable, voire, dans certains cas l'émergence d'une politique publique et la généralisation des pratiques. La fondation ou fonds de dotation déploie alors une stratégie de plaidoyer et de diffusion de la connaissance, afin de témoigner de l'efficacité de la solution proposée, en partenariat parfois avec les parties prenantes, notamment les acteurs publics impliqués.

## exemples.

### **L'action de la Fondation MACIF et du CEREMA pour la mobilité**

solidaire. En 2019, la Fondation MACIF fait des mobilités et de l'accès aux services essentiels du quotidien sa priorité. Pour dépasser la limite du soutien à une addition de petits projets et donner de la visibilité à l'ensemble des solutions soutenues, la Fondation MACIF a conçu une démarche stratégique portant une attention forte à l'implication de l'action publique et s'est associée au CEREMA, service technique lié au ministère de la Transition Écologique. Ils ont conduit ensemble l'appel à projets « mobilités » dont la condition était l'implication d'un binôme association/collectivité locale. Une stratégie commune de dissémination et d'essaimage a été élaborée, conduisant le CEREMA à organiser des séminaires de sensibilisation des collectivités, tandis que la Fondation MACIF élaborait un plaidoyer avec d'autres acteurs de la solidarité, comme la Croix rouge, Emmaüs ou les Apprentis d'Auteuil.

# DES CONDITIONS FAVORABLES À LA PÉRENNISATION ?

Sans qu'il existe de recettes *ad hoc*, trois principes clés sont à retenir dans la conception des programmes et expérimentations territoriales.

La compréhension des dynamiques territoriales : en actant des différenciations territoriales, il importe de tenir compte de données objectivées, mais pas uniquement : les signaux faibles, parmi lesquels les compromis, les tensions entre les acteurs, des traumas peu explicités sont essentiels pour aborder ce qui fait la singularité d'un territoire. Agir sur les territoires suppose donc de considérer :

→ En amont, au-delà des caractéristiques physiques ou démographiques, ces critères de différenciation et le caractère sensible et « mouvant » du territoire.

→ En aval, les ressorts, y compris relationnels, qui favoriseront la conduite de l'action et les perspectives d'amélioration ou de résolution : l'identification d'acteurs, de passeurs, de traducteurs, mais aussi cette fonction clé de médiation peuvent y contribuer.

La question du temps et de la confiance : la confiance n'est pas innée, et le temps de se connaître comme celui de la construction et du passage à l'agir ensemble sont essentiels. De possibles écueils doivent être anticipés, par exemple :

→ Dépasser la logique d'une simple consultation qui ne viserait pas une association des acteurs, condition elle-même nécessaire à des « pas de côté » qui favoriseront une transformation territoriale.

→ Porter attention à accompagner le développement d'une confiance qui transite notamment par une forte transparence sur l'action philanthropique, ses motifs, ses parties prenantes.

→ Prendre soin (care) de la relation avec et entre les acteurs,

et particulièrement de la confiance mutuelle. En particulier, l'interrelation avec le ou les acteur(s) public(s) implique d'être maturée, posée, construite. Le soin pris à l'explicitation des enjeux et intérêts réciproques constitue une condition de réussite.

→ Si le temps est essentiel à la construction de la confiance, il l'est aussi dans l'engagement de transformations et d'évolutions territoriales, y compris dans le cadre d'expérimentations. Une des forces de l'action philanthropique est de pouvoir s'abstraire de temporalités parfois trop courtes, comme celles des temps électoraux. Il importe donc ici d'appréhender avec souplesse la relation entre la temporalité de l'expérimentation et les différentes visées, la production d'un plaidoyer, par exemple.

## De l'appropriation à la responsabilisation des acteurs locaux vis-à-vis des actions expérimentées

La construction de plaidoyers ou l'appropriation par les acteurs doivent être anticipées. La pérennisation en dépend, mais elle dépend également, concernant le(s) territoire(s) d'expérimentation, de la responsabilisation des acteurs locaux, en particulier dans la perspective de la fin de l'expérimentation. Cette autonomisation ou responsabilisation doit être travaillée, du point de vue des acteurs clés et des ressources, humaines comme techniques, mais aussi économiques le cas échéant. Cette responsabilisation peut se concrétiser à travers l'appropriation de nouveaux savoir-faire, la mise en place de nouvelles formes de gouvernance territoriale et de nouveaux modèles économiques, le déploiement de nouveaux projets territoriaux.

Lucile Manoury,  
Responsable du Cercle  
Territoires & Fondations CFF

# D Nécessité & complexité des démarches d'évaluation

Les fondations et les fonds de dotation, à l'instar des acteurs publics, intègrent une démarche évaluative de leurs actions répondant à plusieurs enjeux parmi lesquels :

- rendre des comptes en interne à l'organisation, notamment sur l'efficacité des moyens alloués à une mission donnée ;
- rendre des comptes auprès des parties prenantes externes (donateurs, partenaires, pouvoirs publics locaux et nationaux, etc.) ;
- clarifier les liens entre les résultats du processus et les choix méthodologiques ;
- partager une analyse de la valeur créée et rendre ces résultats intelligibles ;
- nourrir le plaidoyer et, le cas échéant, poser les bases d'un changement d'échelle.

La nécessité d'une telle démarche évaluative peut s'appliquer tant à la structure qu'à un programme mené/financé ou à un projet d'expérimentation. Dans ce cadre, trois défis majeurs se présentent aux fonds de dotation et aux fondations, ainsi qu'aux partenaires associatifs.

# Clarification des usages de l'évaluation

L'évaluation permet de comprendre et de mesurer l'impact d'une action sur une problématique donnée, en suivant une logique de chaîne de valeur : quelles sont les ressources allouées ? Quelles sont les actions envisagées ? Quels résultats en découlent ? Quels changements à court et long terme sont engendrés par ces actions ?

Deux écueils doivent être évités :

- Fixer trop d'objectifs d'évaluation : une évaluation efficace nécessite des objectifs précisément et clairement définis. Une confusion sur ces objectifs rendra difficile l'identification de la valeur créée.
- Focaliser excessivement l'attention sur des résultats chiffrables : l'évaluation ne doit pas seulement se limiter aux effets immédiats et mesurables. La plus-value réside souvent dans les nouvelles approches et méthodes, notamment face à un besoin peu ou mal satisfait ou dans une perspective de changement d'échelle, d'essaimage ou d'inspiration d'une nouvelle politique publique.

## L'évaluation comme convention

---

**« L'évaluation, avant de s'attacher à la mesure, quantitative et/ou qualitative, est d'abord une convention, visant à évaluer, c'est-à-dire identifier et apprécier la valeur créée. La détermination des objectifs d'évaluation est essentielle, et n'est pas neutre dans la façon d'approcher la valeur. »**

**Marion Studer, CLERSE Lille,  
Session #9, Cercle Territoires  
& Fondations**

---

L'évaluation n'est jamais absolue, puisqu'elle repose sur la détermination collective de ce qui fait « valeur ». Ce processus demande donc l'accord des parties prenantes du programme ou du projet sur les objets qu'ils estiment pertinent d'évaluer. Cette étape permettra en outre de confirmer la vision partagée et renforcer les synergies entre ces parties prenantes.

Souvent, les associations ou autres partenaires impliqués sont amenés à évaluer leurs actions à la demande des financeurs, publics ou privés, sans être pleinement associés au processus. Cela peut conduire à percevoir cette démarche comme un simple outil de surveillance, alors qu'elle devrait également être un levier de production de données, d'apprentissage, de valorisation des résultats et d'amélioration lors de la construction de futurs programmes.

# Prise en compte de la dimension territoriale dans l'évaluation

---

**« Dans une évaluation, ce qui peut être intéressant c'est de prendre en compte la façon dont le territoire réagit à des initiatives comme les vôtres. Par exemple, l'exemple donné par le fonds de dotation Break Poverty sur Romans : vous arrivez sur un territoire où les relations sont déjà assez solides, même si la pauvreté des jeunes reste un sujet préoccupant. Comment ça se passe pour d'autres territoires où les relations sont différentes, comment on rend un territoire fertile pour ce type d'initiatives ? »**

**F. Dohet, ex-délégué général,  
Fondation RTE  
Session #4, Cercle Territoires  
et Fondations, décembre 2022**

---

L'évaluation des actions territoriales nécessite de considérer la complexité multidimensionnelle du territoire. Certaines méthodes innovantes, comme l'IBEST (expérimentée à Grenoble) ou la méthodologie du DONUT, élaborée par l'économiste britannique Kate Haworth, sont en cours de développement pour appréhender cette complexité. L'une des difficultés réside dans l'évaluation des interdépendances au sein de l'écosystème d'action, mais aussi dans la manière dont chaque partie prenante perçoit le territoire. L'évaluation peut aider à clarifier ces diverses représentations et à comprendre comment un territoire réagit face à une initiative.

Ainsi, la définition des modalités d'évaluation d'une action territoriale requiert une connaissance fine des enjeux locaux, ouvrant la possibilité d'une vision partagée entre les parties prenantes sur ce qui doit être évalué et la manière dont cette évaluation doit être conduite. Cette évolution possible et souhaitable vers une évaluation véritablement coconstruite représente une étape clé pour renforcer l'impact social des initiatives et assurer la durabilité des résultats obtenus, grâce à une implication renforcée entre les acteurs du territoire.

Références :

- Sur la [méthode IBEST](#)
- Sur le [DONUT](#)

# PREMIERS REPÈRES : UN SOCLE POUR DE NOUVELLES RÉFLEXIONS

Il ne s'agit pas ici de dérouler un mode d'emploi type de ce que des fondations et des fonds de dotation pourraient faire pour le territoire, mais plutôt de présenter les principales spécificités de leurs modes d'intervention territoriaux.

L'interrelation entre une ou plusieurs fondations et un ou plusieurs territoires peut s'engager par le biais d'un diagnostic. L'enjeu principal n'est pas tant la définition des besoins, que la connaissance, la reconnaissance et une volonté d'agir ensemble.

La méconnaissance des fondations, de leurs pratiques et de leur diversité par les acteurs publics ou associatifs plaide pour que les fondations se fassent connaître et adoptent la posture privilégiée de « tiers de confiance territorial », la proximité partenariale étant essentielle à la construction des liens et de la confiance nécessaires à l'émergence de projets structurants.

L'un des apports les plus structurants des fondations et des fonds de dotation aux territoires réside dans l'attention particulière portée à la R&D sociale ou sociétale, ainsi que dans leur capacité à conduire des expérimentations, à soutenir des innovations, etc. À ces fins, les fondations déploient des démarches et des dispositifs dont l'apport dépasse largement le seul don financier.

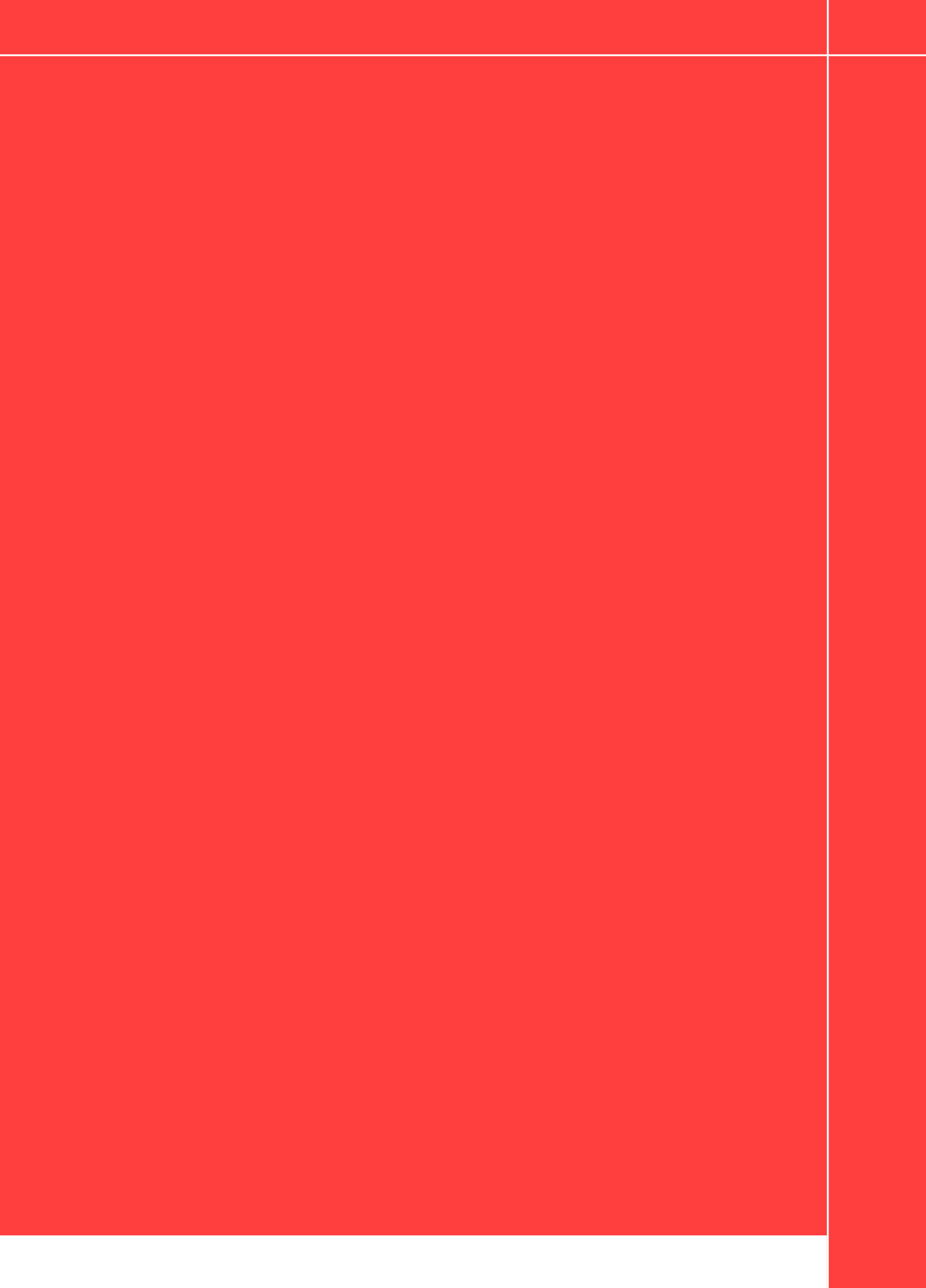
L'approche territoriale ou interterritoriale peut alors servir à élaborer des plaidoyers et constituer une démonstration qui peut favoriser l'émergence d'une politique publique ou la généralisation de pratiques favorisant un développement territorial plus inclusif et durable.

Lucile Manoury,  
Responsable du Cercle Territoires  
& Fondations CFF



Identification de besoins et différenciations territoriales	Se connaître, se faire connaître, se mobiliser ensemble	Être un tiers de confiance territorial	Des expérimentations au service d'une R&D sociale et territoriale	Des méthodes et outils diversifiés, dont les apports extra financiers	Plaidoyer et changement d'échelle
---	---	--	---	---	-----------------------------------





# Remerciements

Le CFF remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont témoigné de leur intérêt pour les travaux du Cercle Territoires & Fondations menés par Lucile Manoury, ainsi que celles qui ont contribué par leurs échanges et réflexions à enrichir la question. Parmi les propos recueillis, certains ont été repris dans cette publication :

**Yaële Aferiat**, directrice, Association Française des Fundraisers.

**Stéphanie Baudry**, manager Engagement Sociétal et Correspondante, Fondation SNCF Hauts-de-France.

**Floriant Covelli**, délégué général, Institut Français du Monde Associatif.

**Valérie Daher**, directrice générale, Break Poverty.

**Frédéric Dohet**, ex-délégué général Fondation RTE, directeur de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise RTE.

**Joel Echevarria**, directeur général délégué aux affaires publiques et à la gouvernance, Toulouse School of Economics et référent Occitanie Ouest CFF.

**Abdelaali El Badaoui**, président, Association Banlieues Santé et Fonds de dotation La France du Cœur.

**Lætitia Gourbeille**, déléguée générale, Fondation SNCF.

**Fanny Lepoivre**, déléguée générale, Fondation Territoriale de Loire-Atlantique.

**Anne-Christine Otte**, directrice de la Fondation Cyrus.

**Nora Meziah Petersen**, Association E Graine.

**Aurélié Reder**, déléguée générale, Metz Mécènes Solidaires.

**Thibault de Saint Simon**, directeur général, Fondation Entreprendre.

**Dominique Soyer**, président, Fondation Territoriale des Lumières.

**Marie-Anne Sportes**, déléguée générale, Fondation Saint-Pierre et référente Occitanie Est CFF.

**Marion Studer**, docteure en économie et Chercheuse, Laboratoire Clersé Lille.

**Philippe Toucheron**, président, Fondation Fier de nos quartiers.

**Cédric Turini**, directeur développement coopérative & sociétale, Fédération nationale des Caisses d'Épargne.

**Delphine Vandevoorde**, déléguée générale, Fondation de Lille et référente Hauts de France CFF.

Le Cercle Territoires & Fondations existe grâce à l'engagement de la Fédération nationale des Caisses d'Épargne, la Fondation Cyrus, Fondation Entreprendre, Fondation RTE, Fondation Saint Pierre et Fondation SNCF.

---

**Le Centre français des Fonds et Fondations (CFF) a pour mission d'aider à la connaissance du secteur des fondations et fonds de dotation, d'en favoriser le développement et de promouvoir une forte culture philanthropique en France, au service de toutes les causes d'intérêt général. Il accompagne, documente et renforce un secteur en pleine évolution, mutation et diversification. Il est le porte-parole des fondations et fonds de dotation auprès des pouvoirs publics. Centre d'information de référence, il assure une veille législative, réglementaire et contribue à la production d'études et d'enquêtes.**

**Créé en 2002 à l'initiative de sept fondations françaises souhaitant s'engager pour la promotion et la défense des fondations, le CFF a vocation à regrouper tous les fonds de dotation ou fondations, quels qu'en soient le statut juridique, le mode opératoire, les moyens, les fondateurs ou la mission d'intérêt général. Il est présidé par Marion Lelouvier et dirigé par Benjamin Blavier.**

---

Typographies utilisées :

— Manuka bold & regular, Klimtype

— GT Pressura, text & medium, Grilli Type