



SOUS EMBARGO – AUCUNE
DIFFUSION AUTORISEE

Rapport d'étude

Enjeux & pratiques des fonds et fondations

Octobre 2017

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

En partenariat avec :



FONDATION
CHANEL

FONDATION
GROUPE
RATP



Rte
Fondation
Sous égide de la Fondation de France

Avec le soutien de :



CONTEXTE

- **Le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF) et Le RAMEAU renouvellent l'étude réalisée en 2013 sur les enjeux et les pratiques des fonds et fondations pour accroître leur impact.**
- **La mutation de l'intérêt général en France pose la question du rôle des organisations qui y participent.** Celui des fonds et fondations, en appui des structures d'intérêt général qu'ils soutiennent, est en forte évolution tant dans leur objet, leur périmètre que dans leurs pratiques.
- Ces travaux s'inscrivent dans la continuité de ceux réalisés avec **le Cercle des Fondations d'Avenir**, initié en 2012. Ce dernier permet aux fondations pionnières, engagées dans des démarches innovantes - notamment en termes d'accompagnement de leurs structures bénéficiaires -, d'échanger entre pairs.

OBJECTIF

- Cette nouvelle étude vise à éclairer l'évolution **des enjeux et des pratiques de soutien des fonds et fondations vis-à-vis de leurs structures bénéficiaires (financement, accompagnement et évaluation)**, ainsi que leurs dynamiques d'alliances émergentes.

Un éclairage dans le temps sur les enjeux et les pratiques du secteur

► **Méthodologie et profil des répondants**

Enjeux des fondations

Pratiques de soutien

Pratiques d'alliances

Synthèse & mise en perspective

Population interrogée



**413 fonds et fondations
ont été destinataires du
questionnaire**

**118 représentants de fonds
et fondations ont répondu
au questionnaire**

Approche méthodologique



**Enquête menée en ligne
au moyen du logiciel
Survey Monkey**

Date de réalisation de l'enquête



**5 mai au
13 juillet 2017**

- Dans un cheminement de questionnaire, il est toujours structurant d'analyser les décrochages des répondants qui sont des « signaux faibles ».

	Répondants
Base de répondants globale	118
1 ^{er} décrochage majeur = ciblage	- 23
2 ^{ème} décrochage majeur = enjeux	- 16

- Deux décrochages majeurs :
 - Le **1^{er} décrochage** apparaît dès la 1^{ère} question. Il s'explique par le fait que les fondations exclusivement opératrices ne font pas partie de la population ciblée par l'étude,
 - Le **2^{ème} décrochage** a lieu avant la 7^{ème} question portant sur la perception par les répondants des enjeux du secteur.
- Des décrochages de faible ampleur et peu significatifs interviennent ensuite au long du questionnaire.

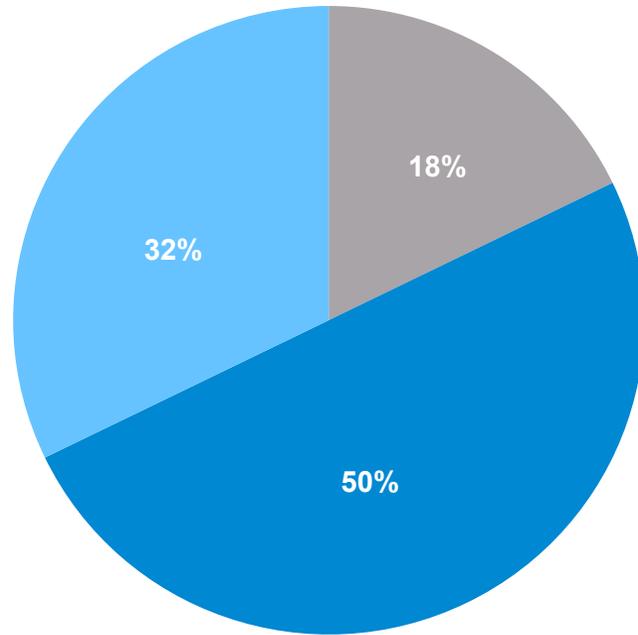
Des décrochages qui apportent un éclairage sur la constitution du panel de répondants

Profil des répondants

Mode opératoire et type

Mode opératoire

Q1 : quel est le mode opératoire de votre fondation ?

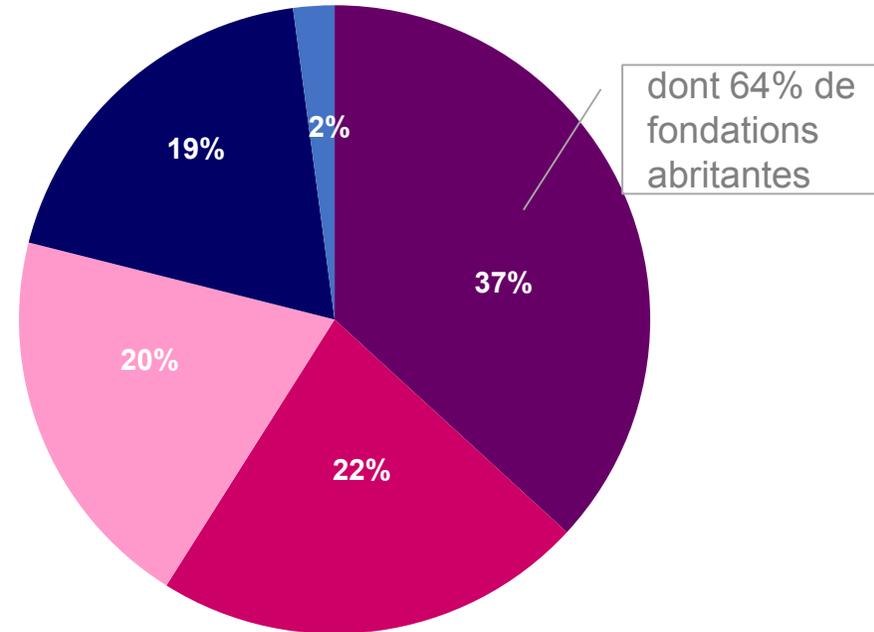


- Opératrice exclusivement
- Redistributrice
- Les deux

Base : 118 répondants

Type

Q2 : quel est le type de votre fondation ?



- Fondation reconnue d'utilité publique
- Fondation sous égide
- Fondation d'entreprise
- Fonds de dotation
- Fondation partenariale

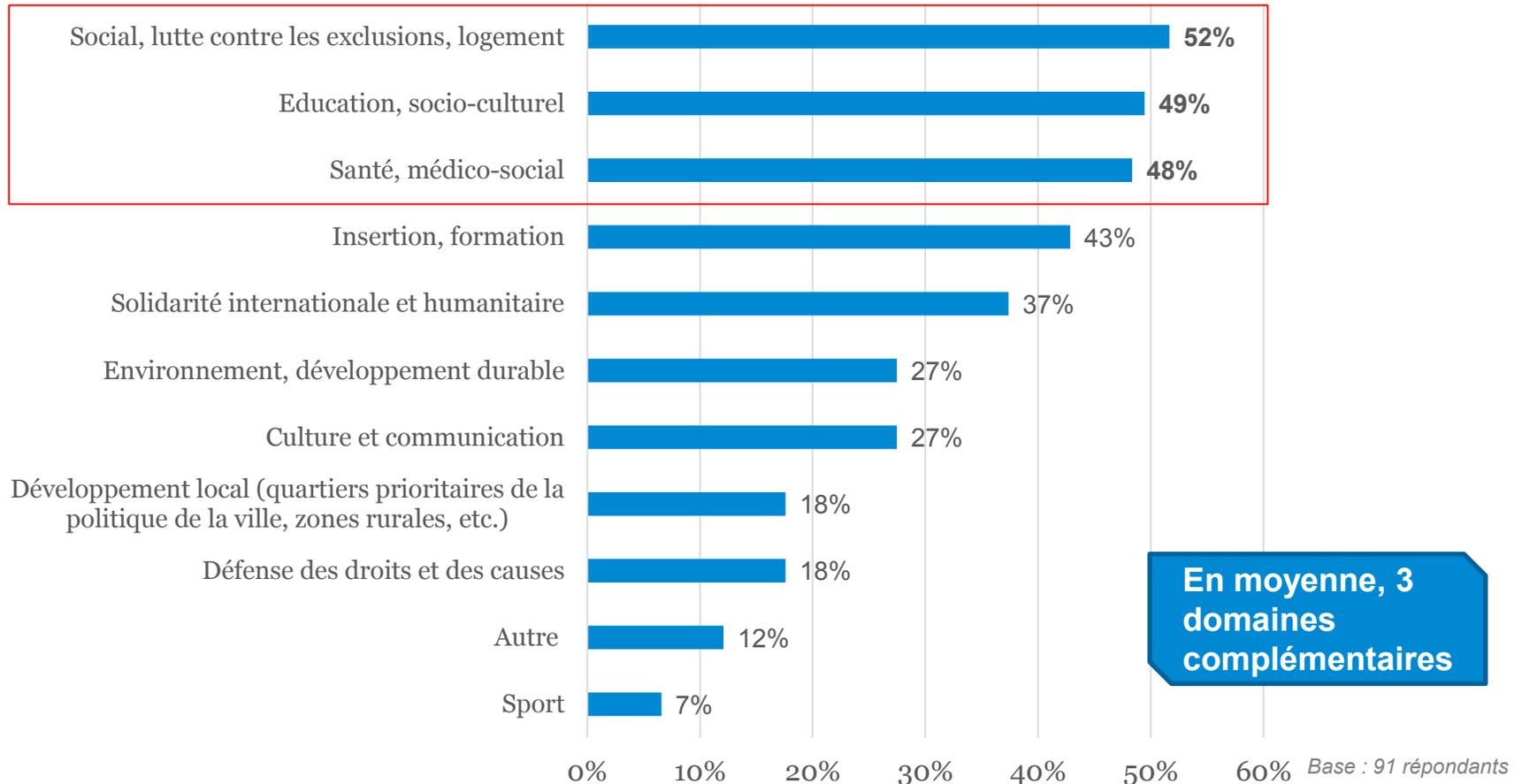
Base : 95 répondants

Le regard croisé d'une multiplicité de types de fonds et fondations

Profil des répondants

Domaines d'intervention

Q3 : quel est votre domaine d'intervention ? (choix multiple)



La lutte contre les exclusions, l'éducation et la santé sont les principaux domaines d'action des fondations interrogées

Méthodologie et profil des répondants

► **Enjeux des fondations**

Pratiques de soutien

Pratiques d'alliances

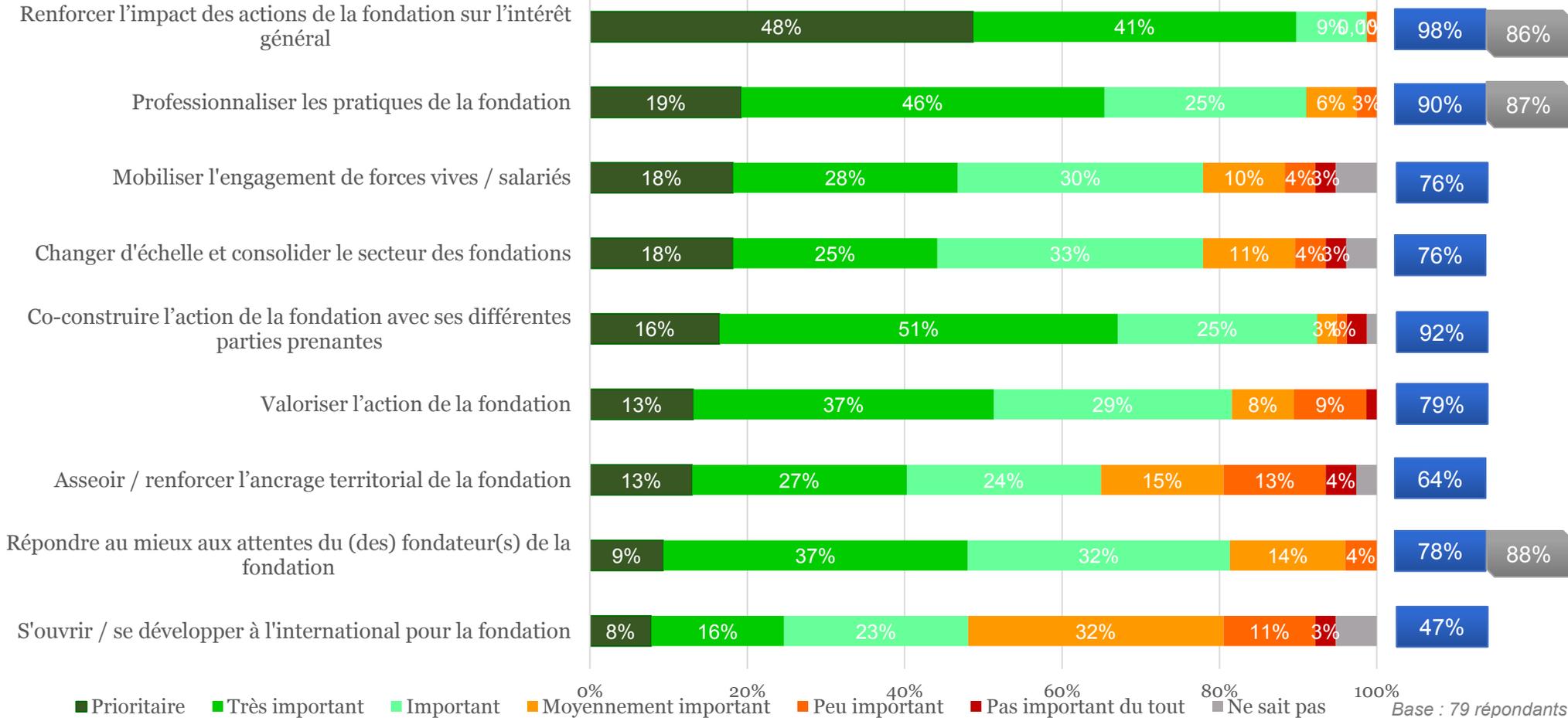
Synthèse & mise en perspective

Enjeux des fondations

Perceptions sur les enjeux du secteur

Prioritaire + TI + Important 2013

Q7 : selon vous, quelle est l'importance des enjeux suivants pour l'ensemble des fondations :



L'impact sur l'intérêt général, la professionnalisation des pratiques et l'engagement de forces vives jugés prioritaires

Méthodologie et profil des répondants

Enjeux des fondations

► **Pratiques de soutien**

Pratiques de financement

Pratiques d'accompagnement

Pratiques d'évaluation

Synthèse & illustrations

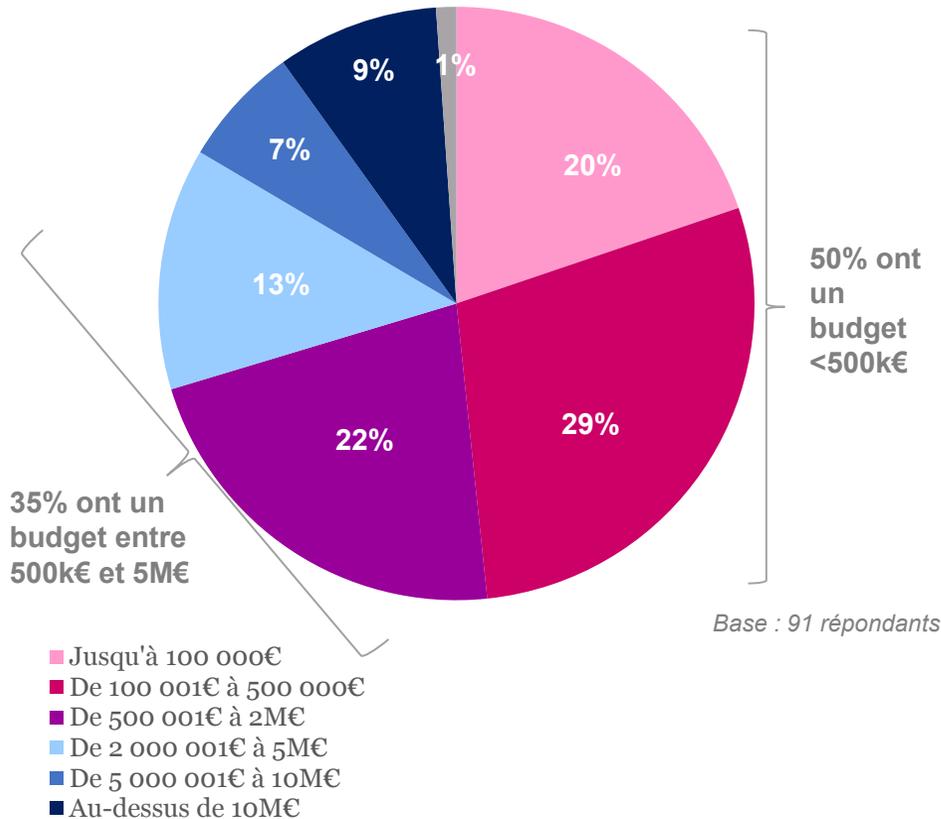
Pratiques d'alliances

Synthèse & mise en perspective

Pratiques de soutien Budget distribué & périmètre d'intervention

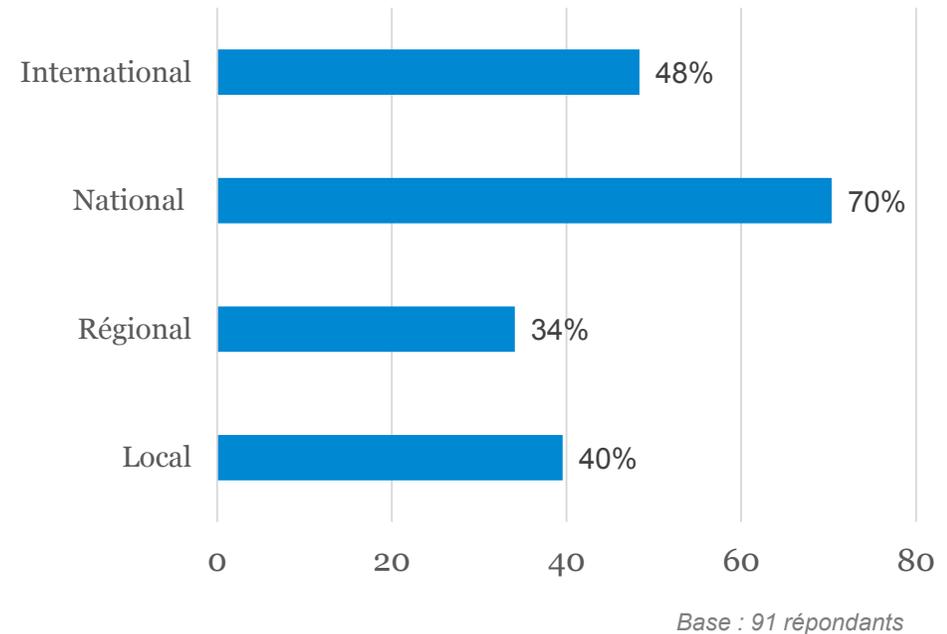
Budget distribué

Q5 : quel est le budget distribué par votre fondation en 2016 ?



Périmètre d'intervention

Q6 : quel est votre périmètre d'intervention ? (choix multiple)



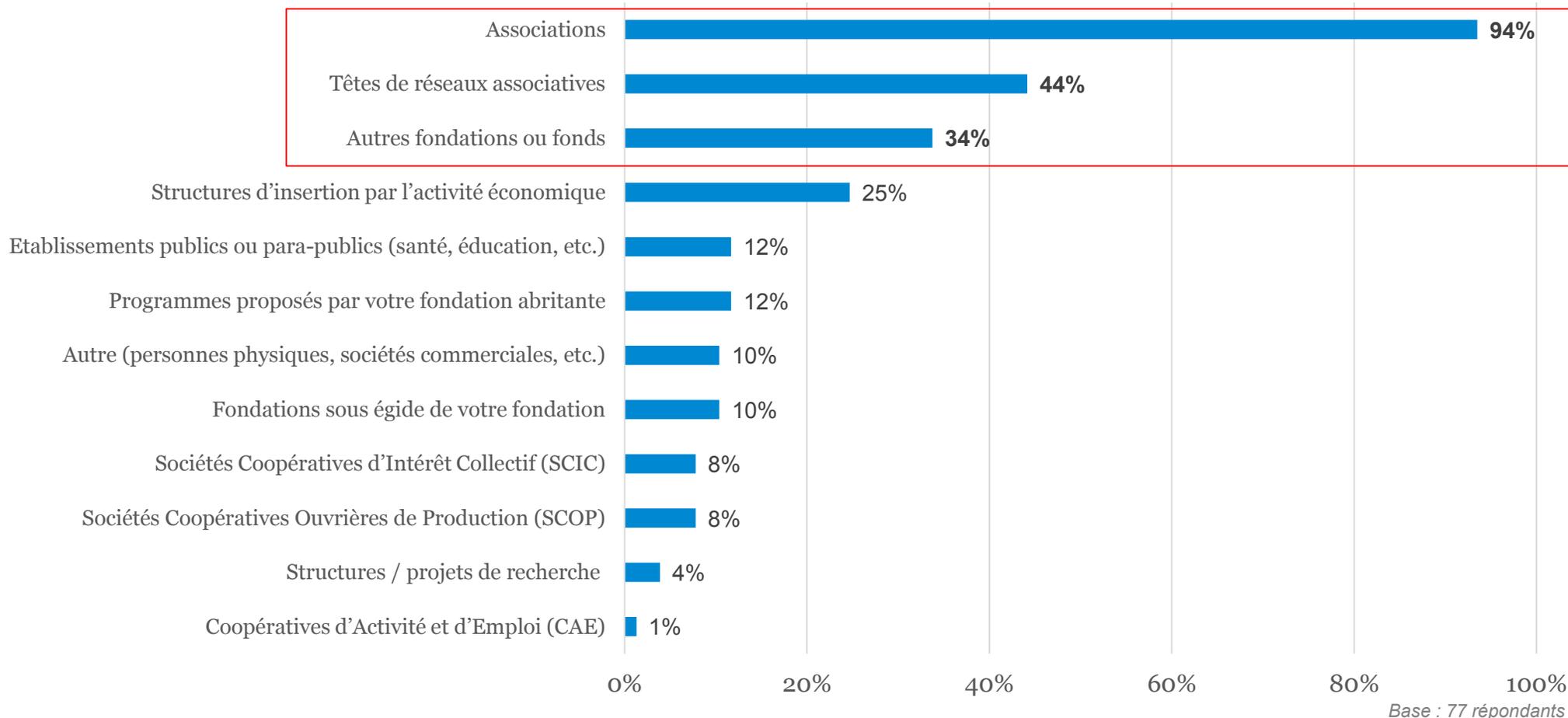
- **7 fondations sur 10 œuvrent au niveau national**
- **1 fondation sur 2 impliquée à l'international**
- **Un ancrage sur le territoire notable, dont l'échelle peut être régionale ou locale**

Des fondations aux dotations et périmètres d'intervention variés

Pratiques de soutien

Typologie des structures soutenues

Q8 : quels types de structures soutenez-vous ? (choix multiple)



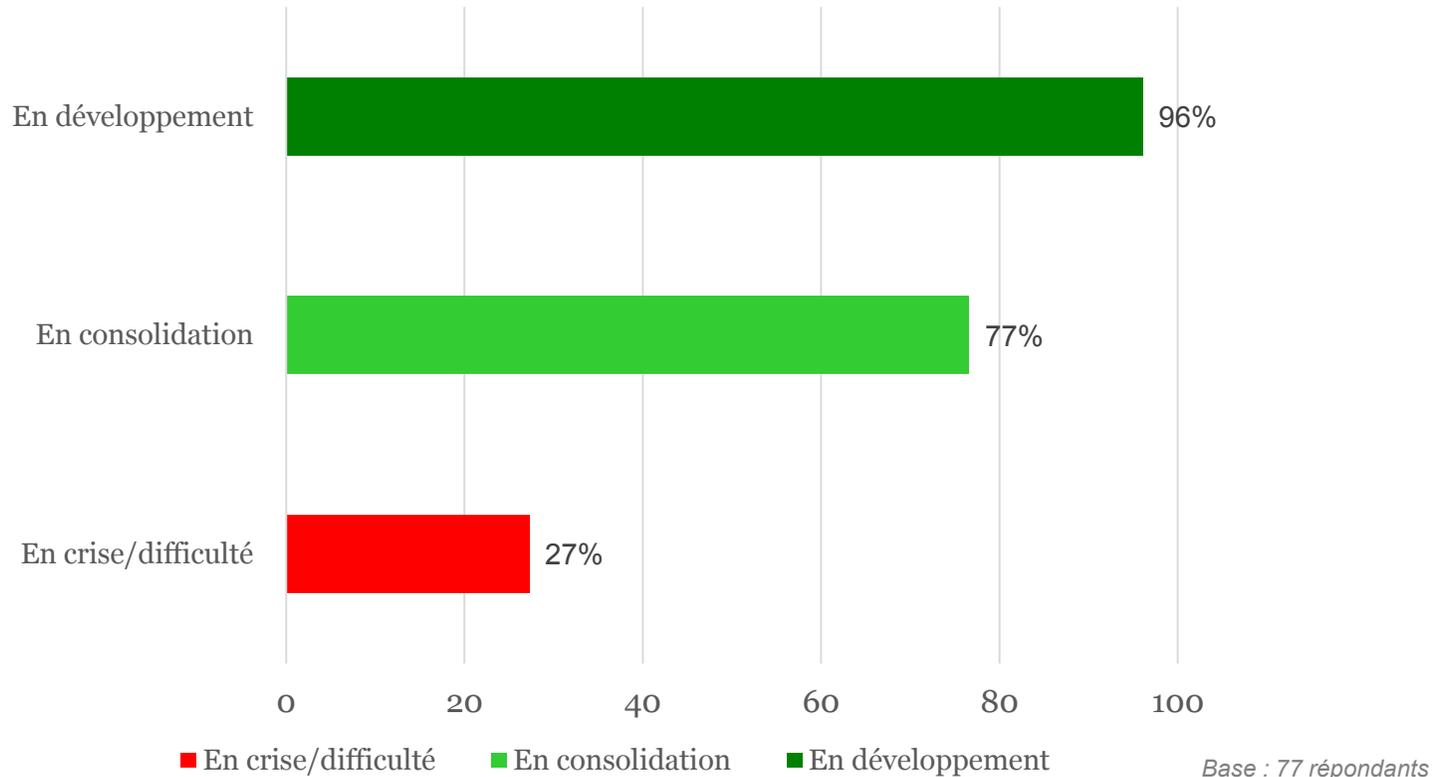
9 fondations sur 10 soutiennent des associations, environ 1 sur 2 des têtes de réseaux associatives et 1 sur 3 d'autres fondations

Pratiques de soutien

Situation des projets soutenus

Situation du projet*

Q9 : selon la situation du projet : (choix multiple)

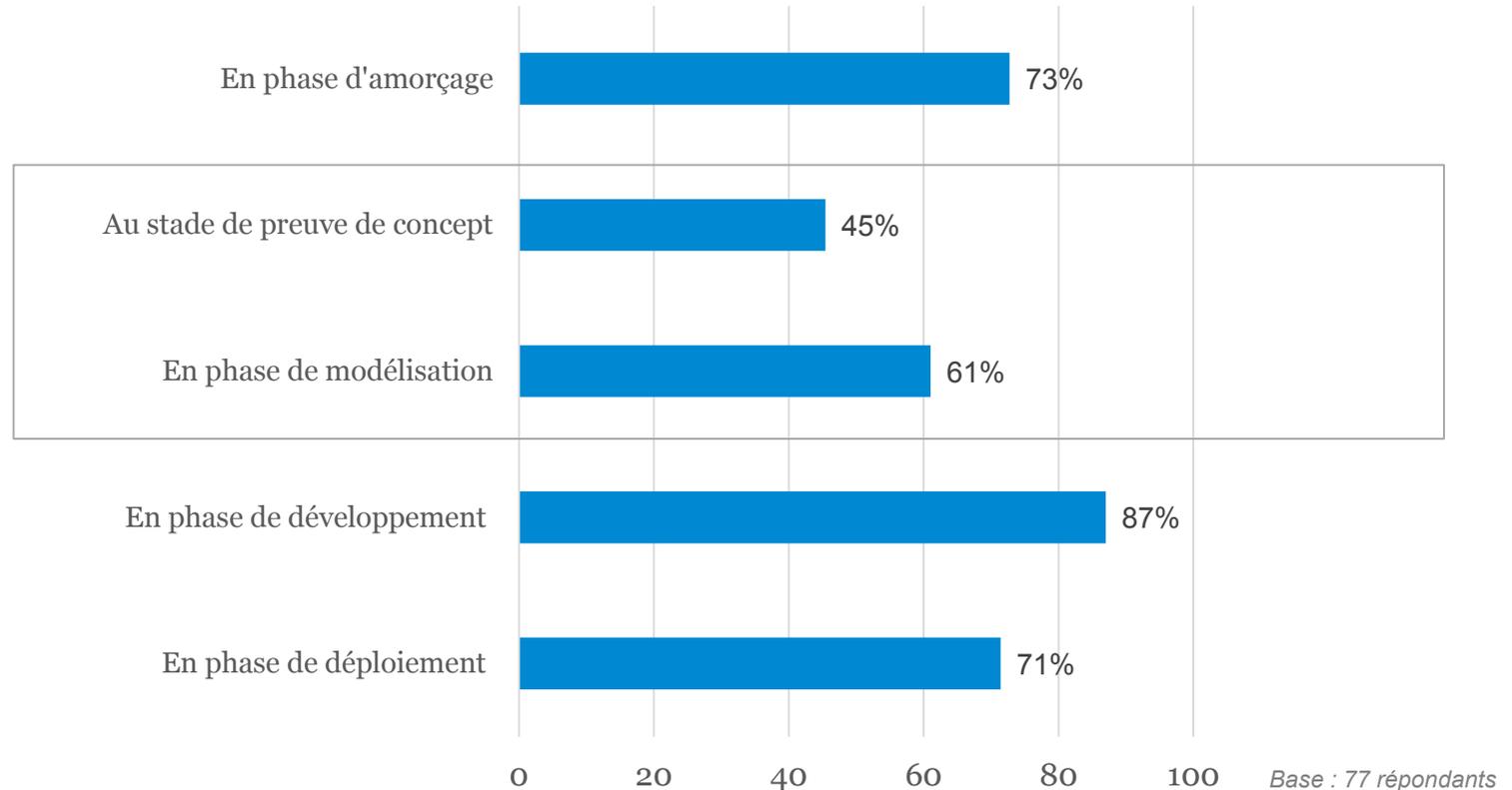


Une majorité de fondations soutient les projets en développement/consolidation, moins d'un tiers se mobilise sur les projets en difficulté

Pratiques de soutien Phase des projets soutenus

Phase du projet

Q10 : selon la phase du projet : (choix multiple)



Les fondations soutiennent toutes les phases de la vie d'un projet, avec une moindre attention sur la preuve de concept et la modélisation

Pratiques de soutien 3 modalités complémentaires

FINANCEMENT

5 natures de financements :

- ✓ Subventions
- ✓ Prêts
- ✓ Garanties
- ✓ Apports quasi fonds propres
- ✓ Participations

ACCOMPAGNEMENT

4 niveaux d'accompagnement :

- ✓ Partenariat (socle)
- ✓ Opérationnel
- ✓ Stratégique
- ✓ Gouvernance

EVALUATION

4 modes d'évaluation :

- ✓ Bilan
- ✓ Evaluation d'impact
- ✓ Evaluation du partenariat
- ✓ Impact sociétal de la fondation

Une diversité de soutiens au travers de pratiques de financement, d'accompagnement et d'évaluation, qu'il est intéressant d'explorer

Méthodologie et profil des répondants

Enjeux des fondations

► **Pratiques de soutien**

Pratiques de financement

Pratiques d'accompagnement

Pratiques d'évaluation

Synthèse & illustrations

Pratiques d'alliances

Synthèse & mise en perspective

	Subventions / dons	Financements		Investissements	
Finalité	Financer un projet, voire le fonctionnement de la structure	Financer le fonctionnement, les immobilisations de la structure	Couvrir la défaillance éventuelle de l'emprunteur	Renforcer les fonds propres (et donc la consolidation de la structure / sa capacité d'investissement)	
Modalités	Non remboursable	Remboursable avec ou sans intérêt		Remboursable ou non remboursable	Non remboursable
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Don privé <input type="checkbox"/> Subvention publique <input type="checkbox"/> Prime non remboursable 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Prêt classique <input type="checkbox"/> Prêt In fine <input type="checkbox"/> Prêt bancaire <input type="checkbox"/> Prêt d'honneur <input type="checkbox"/> Obligation non convertible <input type="checkbox"/> Affacturage <input type="checkbox"/> Billet à ordre 		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Prêt participatif (dont prêt subordonné) <input type="checkbox"/> Titre associatif et participatif <input type="checkbox"/> Contrat d'apport associatif <input type="checkbox"/> Obligation convertible en action 	

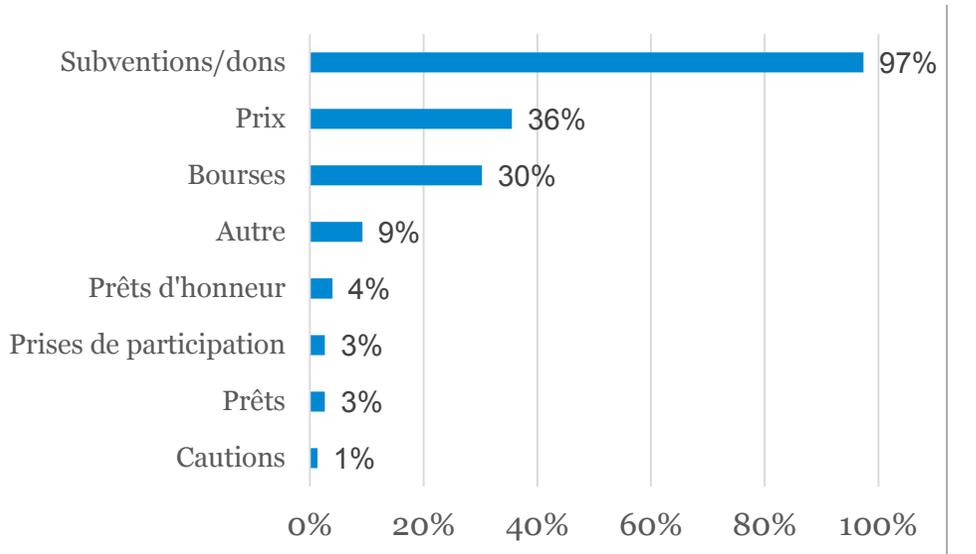
3 grandes natures de pratiques financières

Pratiques de financement

Outils et durée

Outils

Q11 : par quels moyens votre fondation soutient-elle financièrement ses structures bénéficiaires ? (choix multiple)

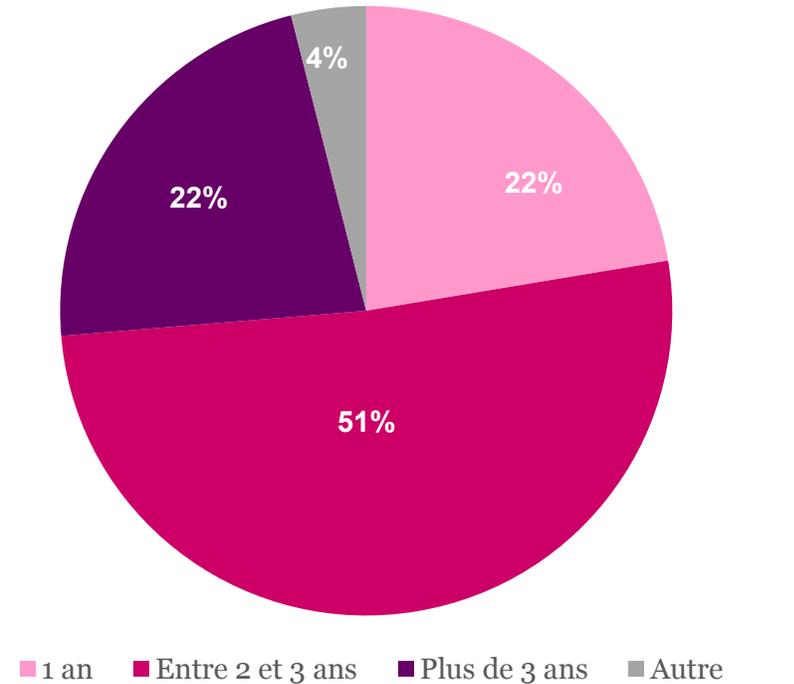


Base : 76 répondants

- Parmi les réponses « autre », sont évoqués par les répondants :
 - D'autres **outils financiers** : prise de participation via un fonds dédié, crowdfunding, etc.
 - Des **outils extra-financiers** : mécénat matériel, logistique, de compétences, etc.

Durée

Q12 : quelle est majoritairement la durée du soutien financier apporté par votre fondation ?



Base : 76 répondants

Un soutien financier majoritairement sous forme de dons pluriannuels

Méthodologie et profil des répondants

Enjeux des fondations

► **Pratiques de soutien**

Pratiques de financement

Pratiques d'accompagnement

Pratiques d'évaluation

Synthèse & illustrations

Pratiques d'alliances

Synthèse & mise en perspective

Pratiques d'accompagnement

Introduction

Objectifs

Accompagnement
socle

1ers effets miroirs /
échanges avec le
projet (sélection, suivi)

Accompagnement
opérationnel

Contribuer à la
réalisation d'un **projet**

Accompagnement
stratégique

Contribuer à la
réflexion de la
structure

Accompagnement
gouvernance

Soutenir la
gouvernance

Illustrations

Sélection

Suivi

Mise en réseau

Relais
communication

Mobilisation de
forces vives

Expertises

Conseil en
stratégie

Coaching de
dirigeants

Entrée à la
gouvernance /
soutien

Modalités

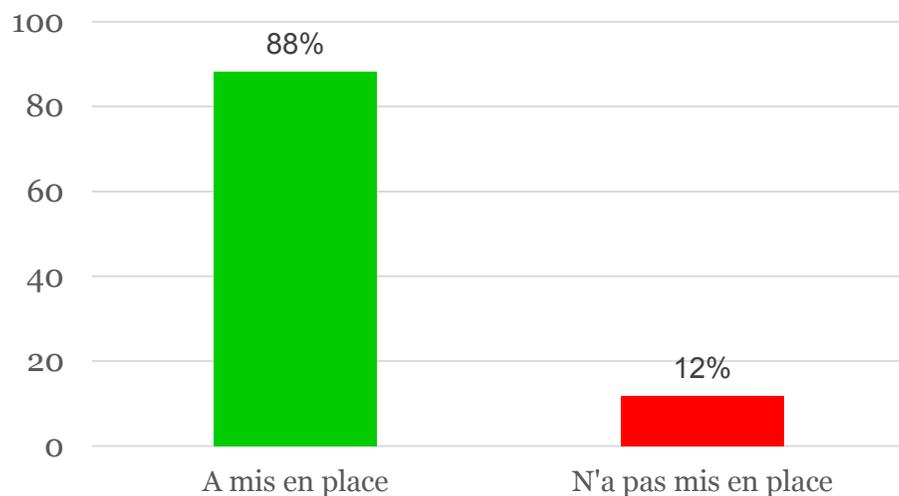
Externe

Interne

4 niveaux d'accompagnement qui peuvent être proposés et mis en œuvre par la fondation soit en interne ou en externe

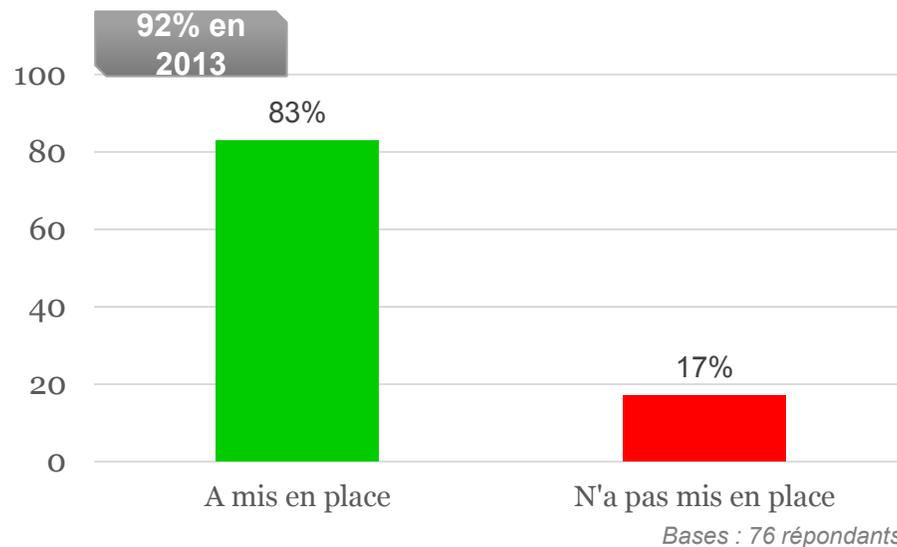
Processus de sélection

Q13 : votre fondation a-t-elle mis en place un processus formel de sélection des structures bénéficiaires ?



Démarche de suivi

Q14 : votre fondation a-t-elle mis en place une démarche de suivi de ses structures bénéficiaires ?

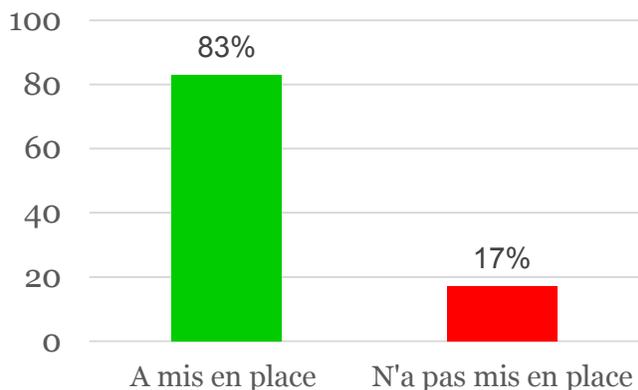


- **9 fondations sur 10** ont mis en place un **processus formel de sélection** des structures bénéficiaires
- **8 fondations sur 10** ont instauré une **démarche de suivi** des structures qu'elles financent

***La sélection et le suivi des structures bénéficiaires ancrés
dans les pratiques des fondations***

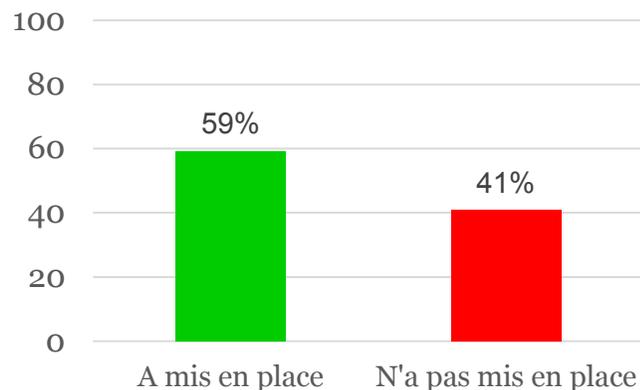
Mise en réseau avec d'autres acteurs

Q17 : votre fondation oriente-t-elle ses structures bénéficiaires vers d'autres partenaires et/ou fait-elle de la mise en réseau avec d'autres acteurs ?



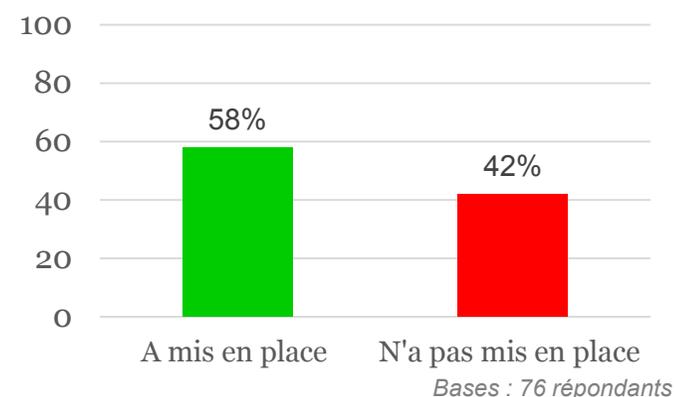
Dynamique collective entre structures bénéficiaires

Q19 : votre fondation initie-t-elle une dynamique collective entre ses structures bénéficiaires ?



Collaboration avec les autres bailleurs

Q18 : votre fondation travaille-t-elle en réseau avec les autres bailleurs de ses structures bénéficiaires ?



- **8 fondations sur 10 effectuent des mises en relation auprès d'autres acteurs** dont l'action pourrait être bénéfique pour les structures soutenues
- **6 fondations sur 10 instaurent une dynamique collective entre leurs structures bénéficiaires**
- **6 fondations sur 10 collaborent avec les autres bailleurs de leurs structures bénéficiaires**

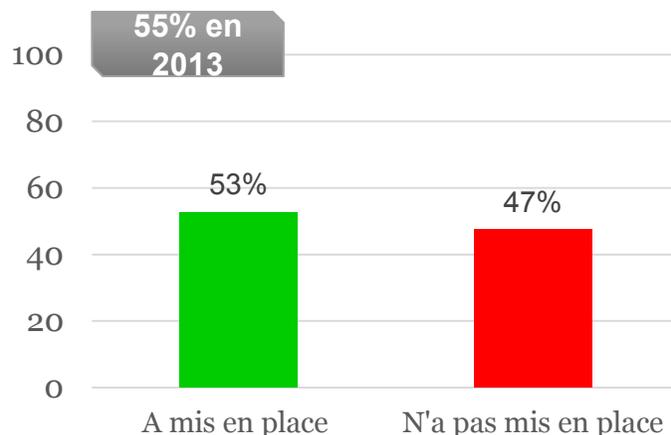
Une majorité des fondations s'appuie sur une diversité de démarches d'animation de réseau

Pratiques d'accompagnement

Accompagnement opérationnel

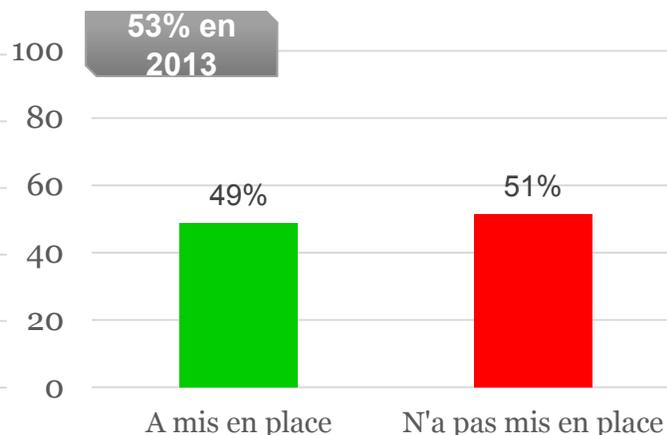
Apport d'expertise

Q15 : votre fondation apporte-t-elle une expertise et/ou des compétences à ses structures bénéficiaires ?



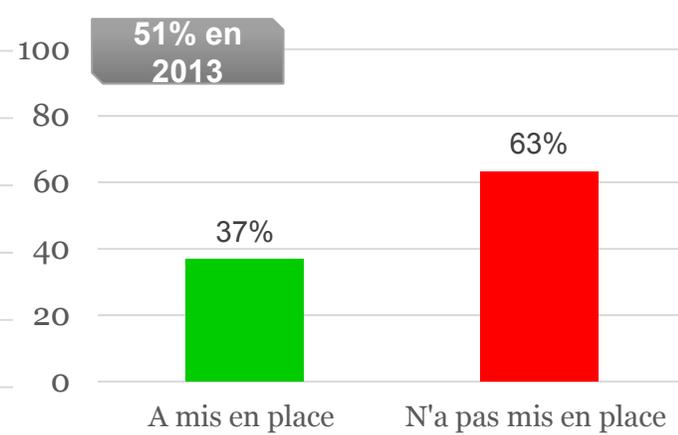
Relais de communication

Q17 : votre fondation appuie-t-elle ses structures bénéficiaires au plaidoyer et/ou est-elle un relais de communication ?



Management de projet

Q16 : votre fondation s'implique-t-elle directement dans le management de projet/programme d'actions ?



Bases : 76 répondants

- **La moitié des fondations** apporte des **expertises ou des compétences techniques** à ses structures bénéficiaires et se fait **le relais en matière de communication** des projets soutenus
- **1 fondation sur 3** s'implique directement dans le management de projet

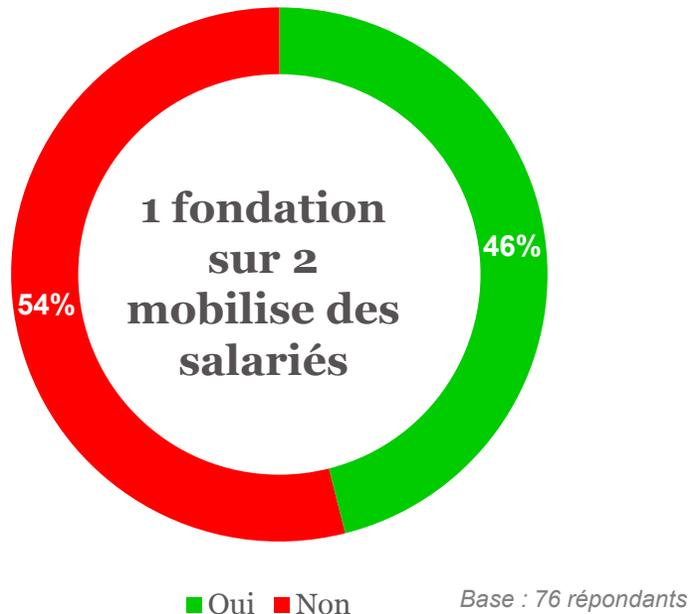
La moitié des fondations apporte une expertise et un relais de communication ; une diminution significative de l'implication dans le management de projet

Pratiques d'accompagnement

Mobilisation de forces vives

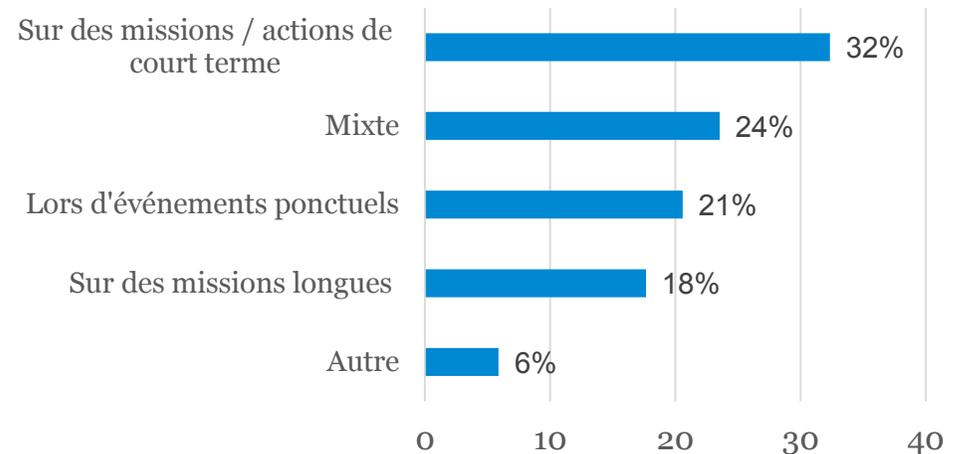
Mobilisation de forces vives

Q21 : votre fondation mobilise-t-elle des salariés pour aider ses structures bénéficiaires ?



Formats d'engagement

Q22 : comment votre fondation mobilise-t-elle ces salariés ?



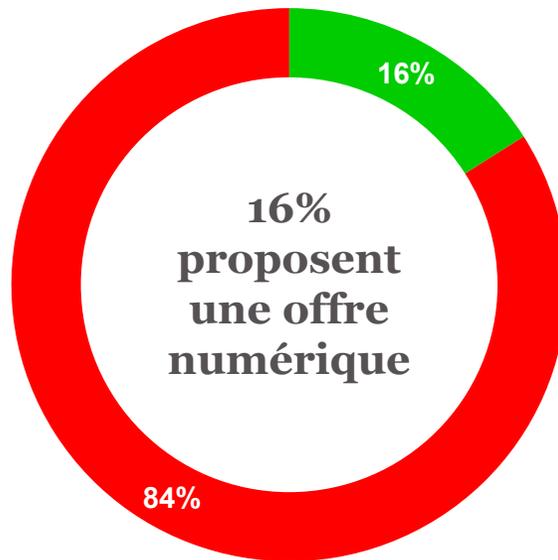
Base : 34 répondants

- Ces formats d'engagement recouvrent différentes situations :
 - Parrainage de projet,
 - Bénévolat de compétences,
 - Détachement en mécénat de compétences,
 - MicroDON et arrondi sur salaire,
 - Événements solidaires,
 - ...

Près de la moitié des fondations mobilise des forces vives selon divers formats

Offre numérique

Q23 : votre fondation propose-t-elle une (ou des) solution(s) numérique(s) à ses structures bénéficiaires ? Si oui, merci de préciser laquelle.



■ Oui ■ Non

Base : 75 répondants

Parmi les fonds et fondations qui proposent des solutions numériques, on retrouve des :

- Espaces où les partenaires de la fondation peuvent proposer des missions de partenariat,
- Espaces d'expression sur les sites web des fondations,
- Plateformes de *crowdfunding*,
- Plateformes de mise en réseau et de partage de d'expertises,
- ...

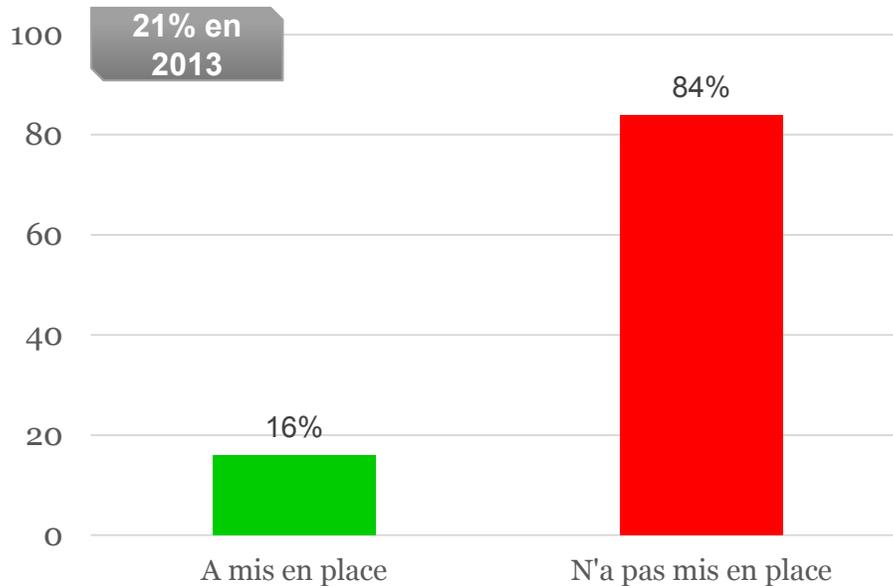
Une offre numérique encore en émergence

Pratiques d'accompagnement

Accompagnement de la gouvernance

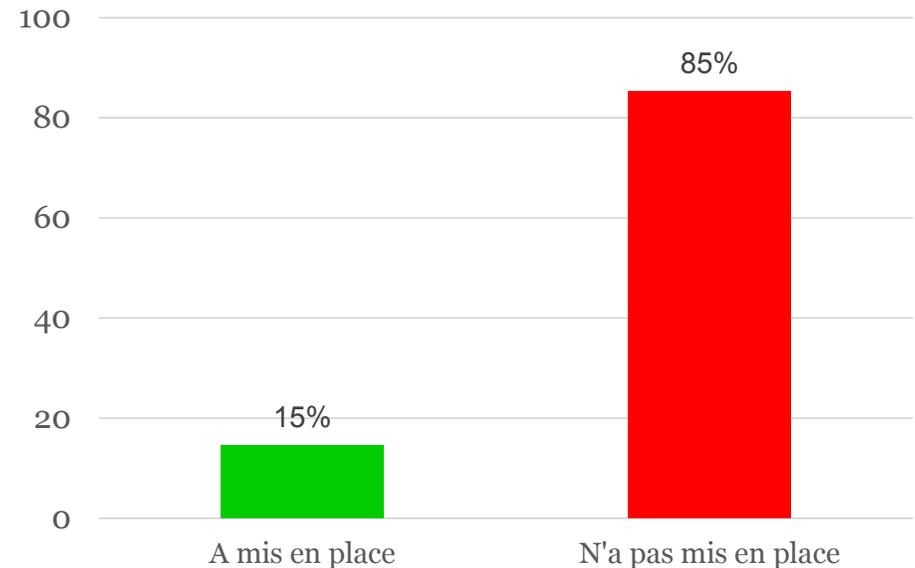
Implication dans la gouvernance

Q24 : votre fondation est-elle impliquée dans la gouvernance de ses structures bénéficiaires ?



Coaching de la gouvernance

Q25 : votre fondation pratique-t-elle directement du coaching auprès des gouvernances de ses structures bénéficiaires ?



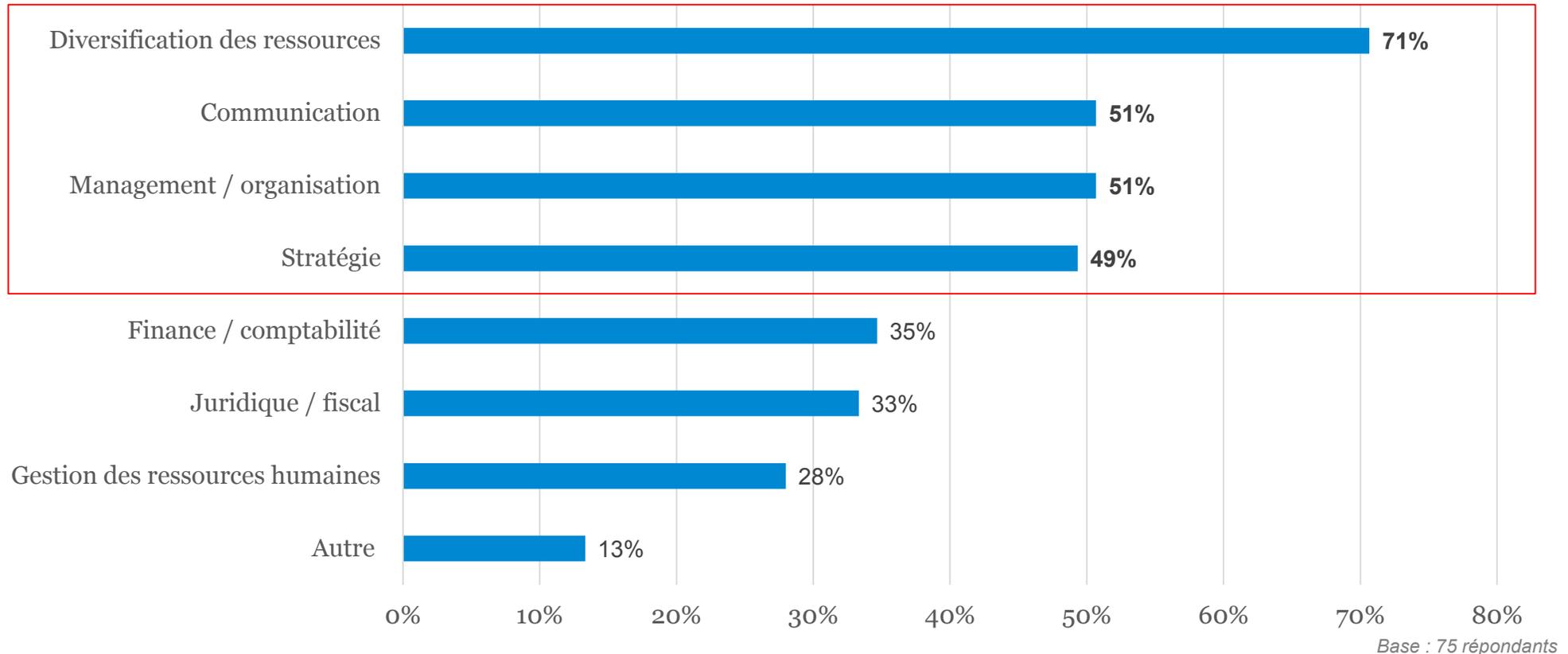
Bases : 75 répondants

Seule 1 fondation sur 10 s'engage aux côtés de la gouvernance de ses structures bénéficiaires, une pratique en légère régression par rapport à 2013

Pratiques d'accompagnement

Besoins d'accompagnement perçus

Q30 : d'après vous, quels sont les besoins d'accompagnement des structures bénéficiaires de votre fondation ? (choix multiple)

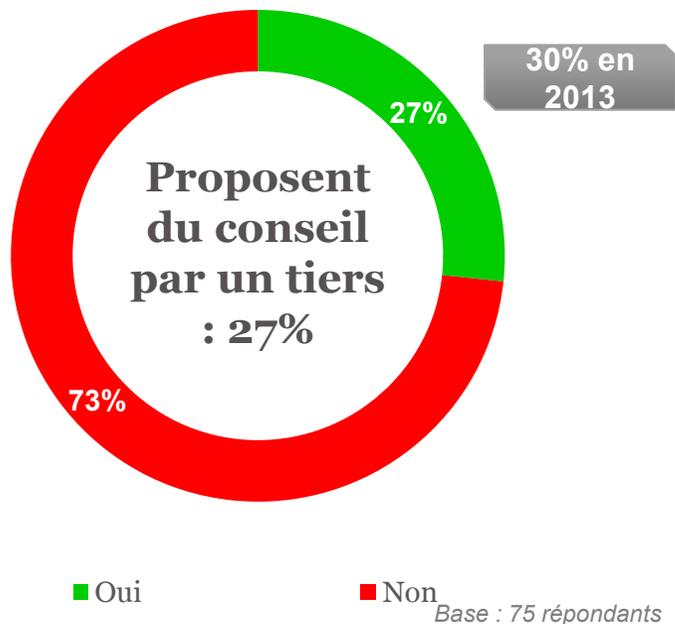


Le modèle socio-économique, la communication, le management/organisation et la stratégie au cœur des besoins identifiés pour les projets d'intérêt général

Pratiques d'accompagnement Conseil par un tiers

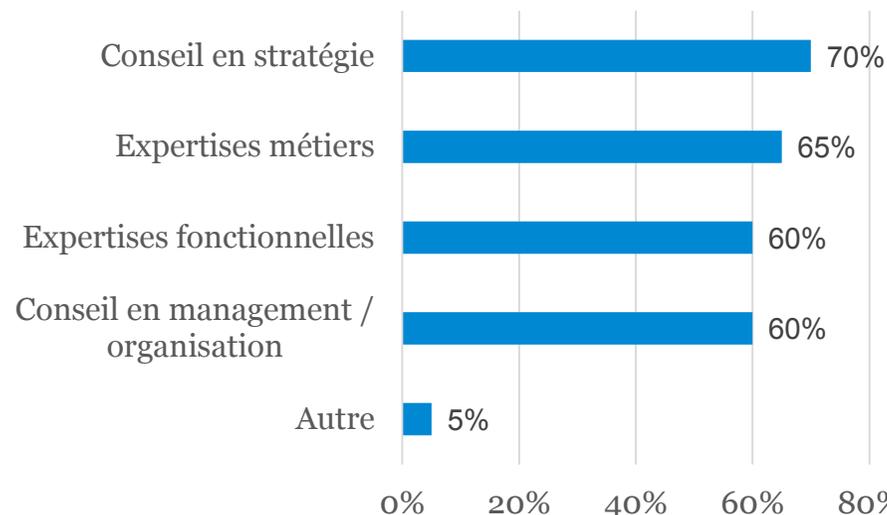
Conseil par un tiers

Q26 : votre fondation propose-t-elle du conseil par un tiers externe ?



Nature de conseil mobilisé

Q27 : Si oui, quelle nature de conseil est mobilisée : (choix multiple)



- Seules 3 associations sur 10 proposent du conseil par un tiers à leurs structures bénéficiaires ; ce chiffre est légèrement en deçà de la tendance identifiée en 2013
- Lorsque les fondations proposent du conseil, il s'agit **principalement de conseil en stratégie, d'expertises métiers et fonctionnelles ainsi que de conseil en management/organisation**

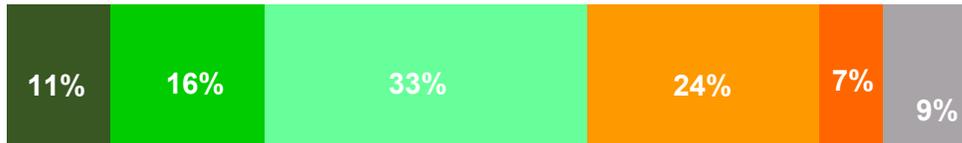
***Malgré les besoins d'accompagnement perçus,
l'apport du conseil reste stable par rapport à 2013***

Pratiques d'accompagnement

Importance et maturité perçues pour le secteur

Importance

Q28 : plus globalement dans le secteur des fondations, quelle importance pensez-vous que les fondations accordent-elles à l'accompagnement de leurs structures bénéficiaires ?



- Prioritaire
- Très important
- Important
- Moyennement important
- Peu important
- Pas important du tout
- Ne sait pas

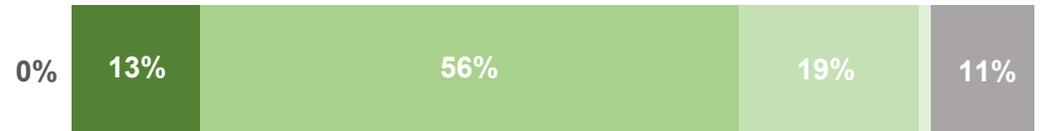
Base : 75 répondants

- **76% des fondations** estiment pour autant que **le secteur n'est pas mature** quant à ses pratiques d'accompagnement (75% en 2013).

- **60% des fondations** estiment que le sujet de **l'accompagnement est important** pour le secteur (64% en 2013).

Maturité

Q29 : selon vous, quel est le degré de maturité des fondations en matière d'accompagnement de leurs structures bénéficiaires ?



- Très mature
- Mature
- Moyennement mature
- Peu mature
- Pas mature du tout
- Ne sait pas

Base : 75 répondants

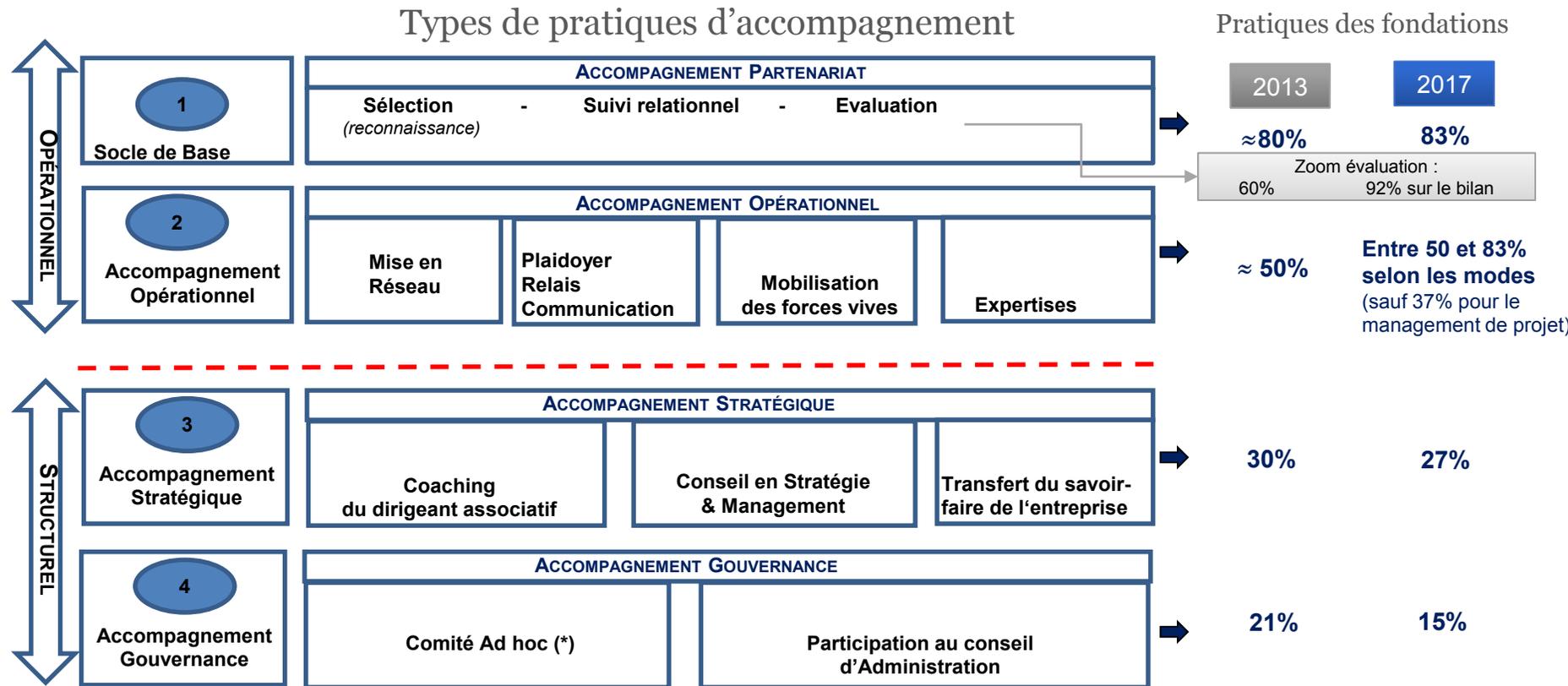
Des fondations qui perçoivent l'importance de l'accompagnement et qui ont conscience du manque de maturité du secteur sur le sujet

- Un soutien financier majoritairement sous forme de **dons pluriannuels**,
- La **sélection et le suivi des structures bénéficiaires ancrés dans les pratiques** des fondations,
- Une majorité de fondations s'appuie sur **une diversité de démarches d'animation de réseau**,
- **La moitié des fondations apporte un accompagnement opérationnel**, moins pour le management de projet,
- **Près de la moitié des fondations mobilise des forces vives** au bénéfice des projets soutenus,
- Une **offre numérique encore en émergence** dans le secteur,
- **1 fondation sur 3 investit dans du conseil stratégique** pour répondre aux besoins des projets soutenus : modèle socio-économique, communication, stratégie et management/organisation,
- **15% des fondations s'engagent aux côtés de la gouvernance** des projets soutenus.

A retenir !



Des modalités de soutien qui évoluent, avec un **renforcement du rôle de mise en réseau**



(*) Différent du comité de pilotage du partenariat, il s'agit d'un comité d'aide à la décision de la gouvernance de l'association sur la stratégie du projet et/ou de la structure.

Des pratiques d'accompagnement qui s'intensifient sur l'opérationnel, mais qui restent stable sur l'accompagnement structurel par rapport à 2013

Méthodologie et profil des répondants

Enjeux des fondations

► **Pratiques de soutien**

Pratiques de financement

Pratiques d'accompagnement

Pratiques d'évaluation

Synthèse & illustrations

Pratiques d'alliances

Synthèse & mise en perspective

	Bilan	Evaluation d'impact	Evaluation du partenariat	Impact sociétal de la fondation
Finalité	Dresser un bilan des actions engagées, de leurs résultats	Déterminer l'impact / l'utilité sociétale du projet	Déterminer les apports de la relation partenariale pour la fondation, la structure bénéficiaire et la cause défendue dans le cadre du partenariat	Déterminer l'impact / l'utilité sociétale de la fondation
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Bilan annuel / pluriannuel 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Mesure d'impact social du projet (bénéficiaires du projet) 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Evaluation de l'utilité sociétale du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Mesure d'impact sociétal de la fondation

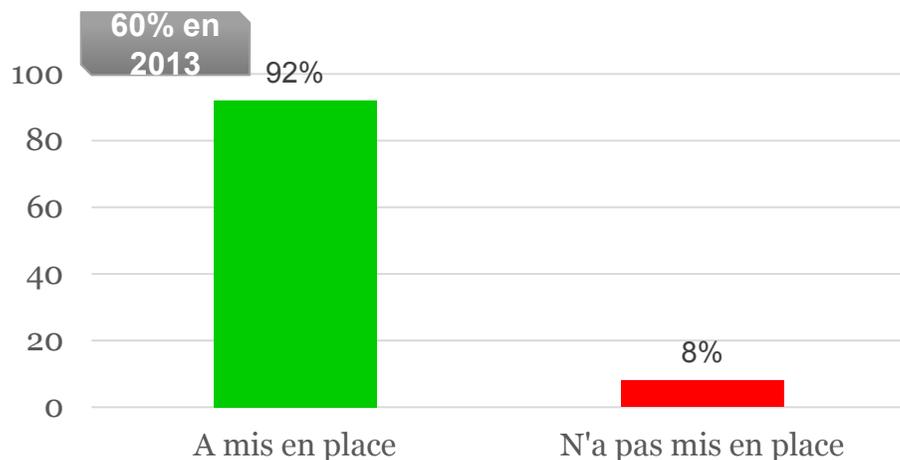
4 niveaux d'évaluation possibles

Pratiques d'évaluation

Actions engagées et utilité sociétale des projets

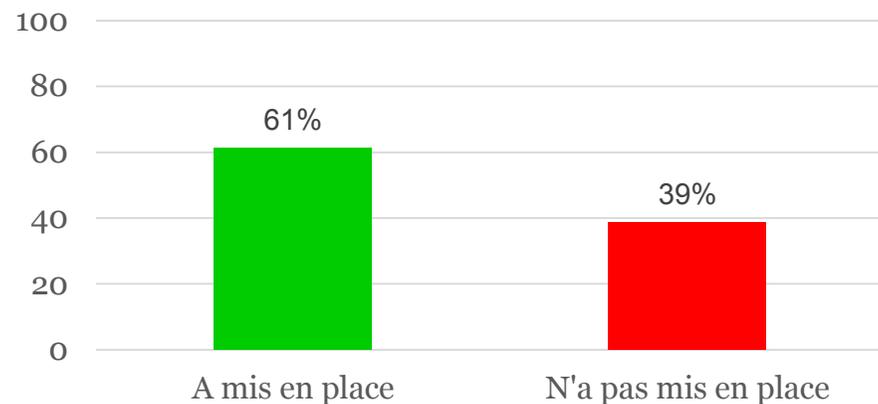
Bilan des actions engagées

Q31 : votre fondation procède-t-elle au bilan annuel ou pluriannuel des actions engagées avec ses structures bénéficiaires ?



Evaluation de l'utilité sociétale des projets

Q32 : votre fondation évalue-t-elle l'utilité sociétale des projets de ses structures bénéficiaires ?



Bases : 75 répondants

- **La majorité des fondations effectue le bilan des actions engagées** dans le cadre de la relation partenariale qui les lie à leurs structures bénéficiaires
- **Toutefois, seulement 6 fondation sur 10 évaluent l'utilité sociétale des projets** qu'elles soutiennent

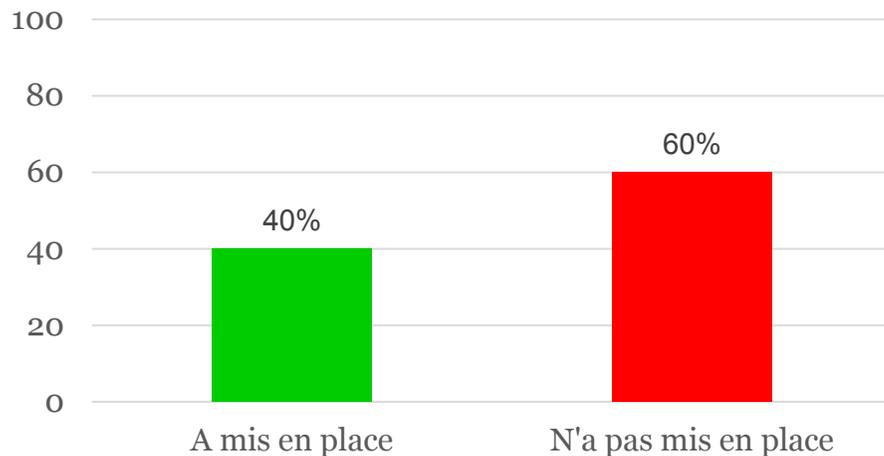
Une majorité de fondations fait le bilan des actions engagées et, dans une moindre mesure, évalue l'impact des projets soutenus

Pratiques d'évaluation

Evaluation du partenariat et impact sociétal de la fondation

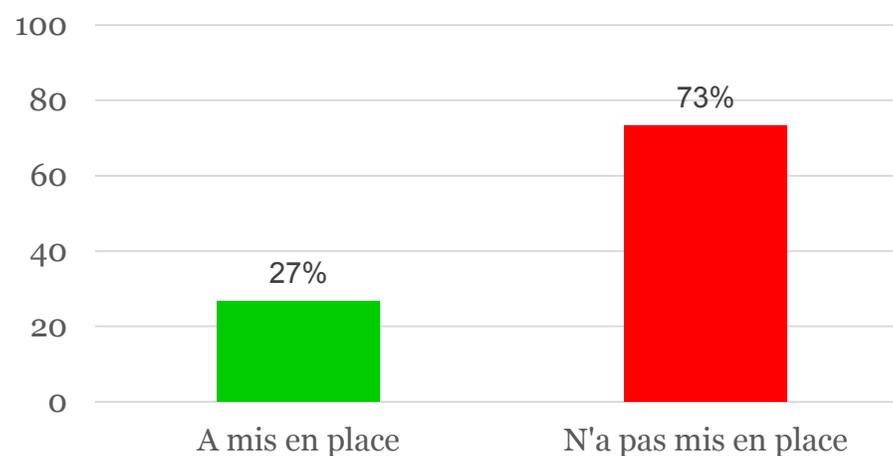
Evaluation de la relation partenariale

Q33 : votre fondation évalue-t-elle les impacts de sa relation partenariale avec ses structures bénéficiaires ?



Impact sociétal de la fondation

Q34 : votre fondation procède-t-elle à une évaluation de son propre impact sociétal ?



Bases : 75 répondants

- **6 fondations sur 10 n'ont pas mis en place d'évaluation de la relation partenariale** qu'elles nouent avec leurs structures bénéficiaires
- **Plus de 7 fondations sur 10 n'évaluent pas leur propre impact sociétal**

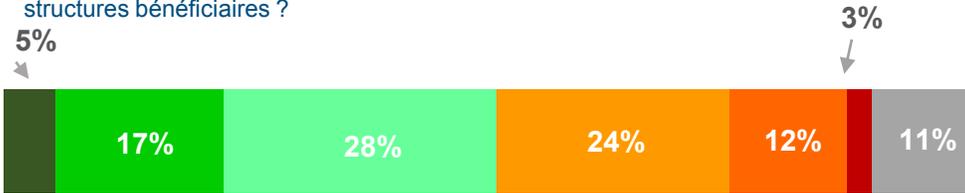
Une évaluation de la relation partenariale pratiquée par moins d'une fondation sur 2, ce qui ne permet pas l'évaluation de leur impact par les fondations

Pratiques d'évaluation

Importance et maturité perçues pour le secteur

Importance

Q33 : plus globalement dans le secteur des fondations, quelle importance pensez-vous que les fondations accordent-elles à l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats avec leurs structures bénéficiaires ?



- Prioritaire
- Très important
- Important
- Moyennement important
- Peu important
- Pas important du tout
- Ne sait pas

Base : 75 répondants

- **75% des fondations estiment que le secteur n'est pas mature en matière d'évaluation.**

- **1 fondation sur 2 estime que le sujet de l'évaluation est important pour le secteur.**

Maturité

Q36 : selon vous, quel est le degré de maturité des fondations en matière d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats avec leurs structures bénéficiaires ?



- Très mature
- Mature
- Moyennement mature
- Peu mature
- Pas mature du tout
- Ne sait pas

Base : 75 répondants

A l'instar de l'accompagnement, les fondations perçoivent à la fois l'importance du sujet et le manque de maturité du secteur

A retenir !

- **Une majorité de fondations fait le bilan des actions engagées** et, dans une moindre mesure, évalue l'impact des projets soutenus,
- Une **évaluation des relations partenariales pratiquée par moins d'une fondation sur 2**, ce qui ne permet pas l'évaluation de leur impact par les fondations,
- Les fondations perçoivent à la fois **l'importance du sujet et le manque de maturité du secteur** quant aux pratiques d'évaluation.



Des pratiques d'évaluation qui progressent, même si l'approche « bilan du projet » reste prédominante

Méthodologie et profil des répondants

Enjeux des fondations

► **Pratiques de soutien**

Pratiques de financement

Pratiques d'accompagnement

Pratiques d'évaluation

Synthèse & illustrations

Pratiques d'alliances

En synthèse & mise en perspective

■ **En matière de financement :**

- Un soutien financier très majoritairement sous forme de dons pluriannuels

■ **En matière d'accompagnement :**

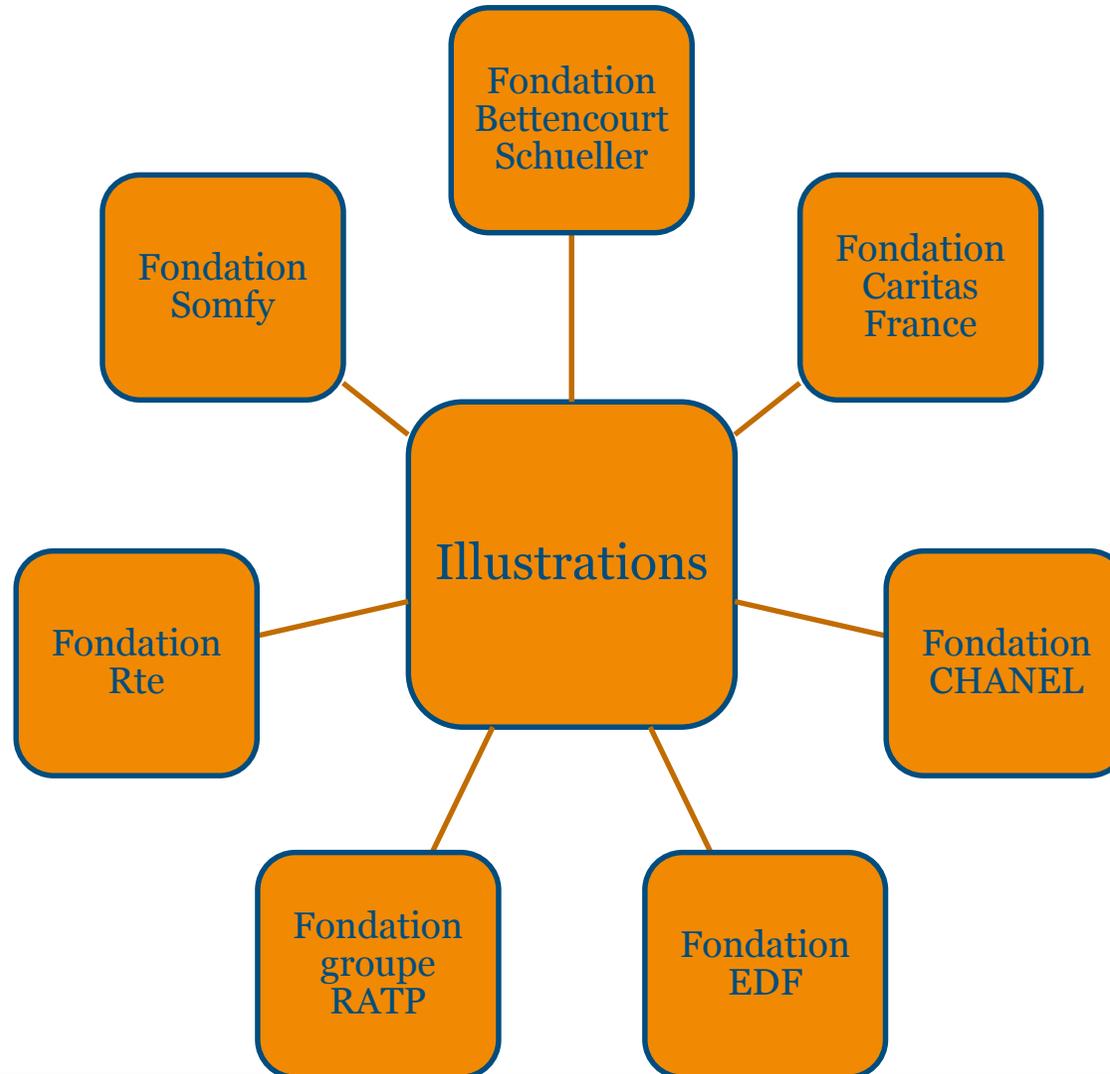
- 8 fondations sur 10 assurent un suivi de leurs partenariats
- 8 fondations sur 10 favorisent la mise en réseau de leurs structures bénéficiaires
- 1 fondation sur 2 apporte un soutien opérationnel
- 1 fondation sur 3 investit dans du conseil apporté par un tiers de confiance
- 15% des fondations s'impliquent dans la gouvernance des projets soutenus

■ **En matière d'évaluation :**

- 9 fondations sur 10 effectuent le bilan des actions engagées
- 6 fondations sur 10 évaluent l'impact des projets qu'elles soutiennent
- 4 fondations sur 10 évaluent les relations partenariales avec leurs structures bénéficiaires
- Moins d'une fondation sur 3 évalue sa propre utilité sociétale

Des pratiques de soutien en cours d'apprentissage, en cohérence avec la 2^{ème} priorité perçue par les fondations au-delà de l'impact sur l'intérêt général : la professionnalisation

7 illustrations de pratiques



- La Fondation Bettencourt Schueller est une fondation familiale qui place les personnes au cœur de ses actions.
- Sa vocation est de contribuer à la réussite et au rayonnement de la France en finançant et accompagnant des personnes et des projets dans la durée.
- 3 domaines d'actions structurent son engagement :
 - les sciences de la vie (recherche, formations scientifiques, diffusion de la culture scientifique)
 - les arts (métiers d'art, chant choral)
 - le social (autonomie de la personne, lien social, structuration du secteur associatif)

Chiffres clés

- ✓ Création en **1987** et reconnue d'**utilité publique**, 1^{ère} actions en **1989**.
- ✓ Depuis :
 - ✓ plus de 500 lauréats
 - ✓ plus de 100 projets par an
 - ✓ Budget : 57M€ en 2017
 - ✓ 17 ETP en 2016

- **2 cibles principales :**
 - Lauréats via des prix (culture et sciences de la vie)
 - Structures d'intérêt général privées (associations, ...) et publiques (institut de recherche,...) via des dons
- **Situation :** toute situation, avec de rares cas de crise (1 ou 2 actuellement)
- **Moments d'intervention :** intervient un peu en phase d'émergence et massivement entre les stades de modélisation et de développement des projets (fonctionnement moins adapté au déploiement)

- Pour **qualifier l'innovation**, la Fondation Bettencourt Schueller s'attache principalement aux critères suivants : l'apport du projet aux bénéficiaires, si le projet constitue un « signal faible » ou s'il est répliquable et dans ce cas les conditions de réception du projet par le corps social.
- Les **synergies entre investisseurs** sont utiles pour les projets. Mais, la Fondation Bettencourt Schueller est attachée aux relations bilatérales, garantes des relations de confiance.
- La particularité de la Fondation Bettencourt Schueller implique qu'elle n'est pas en attente d'un quelconque retour. **Le financement et l'accompagnement constituent 2 faces de l'investissement.**
- Plus généralement, il importe de développer l'acceptation de l'innovation.

Pratiques / Offres

Les pratiques actuelles de soutien : accompagnement sans don, financement sans accompagnement, financement avec suivi, accompagnement opérationnel, accompagnement stratégique et co-construction de structures.

SOUTIENS FINANCIERS

- Prix et dons : 57,7M€ en 2017
- Don moyen en 2016 : 420 000€ (avec de grands écarts selon les domaines et les projets)
- Dons pluriannuels (généralement sur 3 ans)

COMPETENCES

- Processus de sélection
- Suivi
- Accompagnement opérationnel : mise en réseau, apport d'expertise, relais, etc.
- Accompagnement stratégique : apport stratégique avec coaching de dirigeants et entrée à la gouvernance

ACCOMPAGNEMENT PAR UN TIERS

- Appel à des cabinets sur des expertises opérationnelles et sur du conseil en stratégie

PILOTAGE

- Convention de partenariat
- 1 rendez-vous de suivi minimum par an (et souvent beaucoup plus)

EVALUATION

- Bilan annuel d'évaluation
- Peut activer l'évaluation du projet et/ou du partenariat selon la complexité des enjeux et la temporalité de l'accompagnement

Créée par le Secours Catholique, la **Fondation Caritas France** :

- **Abrite des fondations dans le domaine de la pauvreté** en France et à l'international
- **Soutient des projets / programmes** portés par le Secours Catholique et des projets repérés en externe en France et dans le Monde
- **Soutient la recherche en Sciences Sociales** (Prix de recherche Caritas)

Chiffres clés

- Création en **2009**
- **630 projets financés avec 27M€**
- **91 fondations abritées** (budget de 13M€)
- **3 700 donateurs**
- Budget annuel de **9M€**
- **6,5 ETP salariés**

≈130 projets soutenus par an

- **Projets portés par le SC (≈4M€)** : majoritairement à l'international sur des projets liés aux besoins essentiels (eau, accès aux soins, etc.)
- **Projets externes (1 à 2,5M€)** : majoritairement en France sur des thématiques variées (logement, formation, etc.), essentiellement vers des têtes de réseau

Moments d'intervention :

- **Pour les projets portés par le SC** : en phase de développement
- **Pour les projets externes** : démarrage et essaimage et/ou industrialisation

Situation des projets : toute situation (même en situation de fragilité – financière, stratégique ...)

La Fondation apporte un **effet de levier**, car elle intervient généralement en **co-financement** (fonds européens, AFD, etc.)

- Se doter d'**outils de coordination** entre investisseurs pour :
 - Échanger au sujet des projets
 - Constituer un tour de table (co-financement)
- Accompagner, développer le **soutien aux acteurs de l'accompagnement**
- Constituer un **pot commun d'investisseurs en y associant les acteurs de l'accompagnement** selon différentes contributions (mécénat, solution mi-chemin, etc.)

Pratiques / Offres

SOUTIENS FINANCIERS

- **Subventions (en majorité) :**
 - 20 à 30k€ pour les projets externes
 - >30k€ pour les projets portés par le SC
 - 70% des projets soutenus en annuel, 30% des projets soutenus en pluriannuel (exceptionnellement jusqu'à 90k€)
- **Prêts sans intérêts (2-3/an) : pour des situations d'urgence (ex. problème de trésorerie)**
- **Fonds propres (1-2/an) : pour des structures bien développées et qui fonctionnent correctement**
 - Fonds actions/obligations
- **Fonds d'investissement Impact Social :**
 - 3 secteurs : microfinance, insertion et développement d'entreprises sociales et immobilier social
 - Placements solidaires avec l'épargne
 - Ticket moyen de 100k€
 - Exemples d'investissements (2015) : Caritas Habitat, ESIS, OIKO Crédit, etc.

COMPETENCES : apport défini au cas par cas par l'équipe salariée

- Suivi de la relation
- Mise en réseau
- Orientation vers des expertises métier / sectorielles
- Coaching de dirigeants
- Entrée à la gouvernance (notamment en situation de crise)

ACCOMPAGNEMENT PAR UN TIERS

- Orientation vers des expertises par des **cabinets de conseil sur l'évaluation de l'utilité sociétale**
- **Des relations de suivi poussées** notamment avec les TdR et pour les projets à potentiel

PILOTAGE

- **Processus de sélection informatique** (rencontres sur projets à potentiel)
- Relation de suivi poussée, notamment pour les TdR et les projets à haut potentiel

Identité

- La Fondation CHANEL agit **pour améliorer la situation économique et sociale des femmes et adolescentes dans le monde**
- Depuis 2016, elle s'engage aussi pour la promotion du rôle des femmes dans l'art et la culture
- Dotée d'antennes à Paris et à New York, elle apporte **un soutien financier, technique et humain** à ces projets sur tous les continents

Chiffres clés

- Création en **mai 2011**
- **Actuellement : 42 projets** dans 34 pays
- **9 ETP salariés** en France et aux Etats-Unis
- **Mécénat de compétence : 77 salarié-e-s impliqué-e-s** entre janvier et juin 2017

Cibles

- **Cibles** : projets innovants d'intérêt général portés par des associations et des entreprises sociales eu Europe, aux Etats-Unis et à l'international. Ils contribuent à **empowerment des femmes** dans 5 domaines différents :
 - Accès aux ressources économiques
 - Éducation et formation
 - Leadership et prise de décision
 - Santé et protection sociale
 - Sport et culture
- Depuis 2016, soutient également :
 - des projets d'urgence affectant les populations vulnérables
 - ainsi que des projets œuvrant pour la promotion du rôle des femmes dans l'art et la culture
- **Moments d'intervention** : le soutien vise l'émergence ou le passage à l'échelle des projets
- **Situation des projets** : différents types : en création ou déjà établis ; Expérimentaux ou ayant déjà fait leurs preuves

Enjeux

- **Promouvoir l'égalité femmes-hommes** en transversalité dans toutes les activités philanthropiques
- **Actions ponctuelles de plaidoyer** sur les questions d'égalité femmes-hommes dans la sphère publique (santé, éducation, leadership, sport, entrepreneuriat, culture...)

Pratiques / Offres

SOUTIEN FINANCIER ET HUMAIN

- Subventions
- Durée moyenne du soutien : 3 ans
- Finance à la fois les coûts de personnel, d'investissement ainsi qu'une partie des frais de fonctionnement des structures
- Peut participer à la réflexion et la construction des projets
- Propose du mécénat de compétence de la part des salarié-e-s de l'entreprise
- Favorise la mise en relation et le partage des bonnes pratiques entre partenaires (séminaire des partenaires par exemple)

COMPETENCES : l'équipe de la fondation est responsable de la prospection, sélection, du suivi, de l'accompagnement et de l'évaluation des partenariats

- **Processus de sélection avec questionnaire en ligne** : étude des dossiers par l'équipe de la fondation sur des critères de pertinence, durabilité, viabilité financière et mesure d'impact. Soumission des projets à la gouvernance
- **Signature d'une convention de partenariat** avec les structures après définition d'un **cadre logique**
- **Suivi des activités mises en place et du partenariat** : rencontres et échanges réguliers, visites terrain par la fondation ainsi que reporting technique et financier semestriel
- **Actions de mécénat de compétences** avec l'engagement des collaborateurs de la Maison : apportent des conseils, contacts et compétences (marketing, architecture, vente, etc.) en France et à l'international
- **Plateforme interne sur les sujets sociétaux** animée par l'équipe de la Fondation

EVALUATION

- Action guidée par l'**obtention de résultats tangibles et durables** en faveur de l'autonomisation des femmes
- Finance des évaluations externes des projets avec une attention particulière pour les projets expérimentaux
- Evaluation du partenariat et capitalisation après retour d'expérience

- La fondation groupe RATP s'attache à développer des liens avec les habitants des territoires où le groupe est implanté, en soutenant des projets locaux favorisant l'accès à l'**emploi**, à l'**éducation** et à la **culture**
- Elle a accompagné plus de 2 000 projets pour plus d'un million et demi de bénéficiaires en France et à l'international

Chiffres clés

- **Création en 1995**, devenue fondation Groupe RATP en 2011
- **2 389 projets soutenus** depuis sa création
- Dotation de **750k€/an**, investie à 98% dans partenariats avec des associations
- **6 ETP salariés**

La fondation s'est structurée autour de 3 programmes d'actions :

- **Accès à l'emploi** : associations qui agissent en priorité sur les territoires d'implantation du groupe RATP pour faciliter l'accès à l'emploi
- **Accès à l'éducation** : la fondation encourage l'accès à l'éducation, en France et à l'international, au moyen de 2 actions :
 - Trajets d'avenir : programme de bourses, en partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur, associé à un système de mentorat assuré par des collaborateurs de l'entreprise
 - Soutien à des associations favorisant l'accès à l'éducation
- **Accès à la culture** : la fondation soutient des associations qui démocratisent l'accès à la culture avec :
 - Des partenariats avec de grands établissements culturels
 - Un soutien direct à des associations œuvrant dans ce champ

- Engagement des collaborateurs
- Évaluation des projets et de leur impact
- Lien avec le projet d'entreprise et la politique RSE

Pratiques / Offres

SOUTIEN(S)

- Partenariat financier annuel avec des associations pour une moyenne de 7,5k€ par association (67 partenariats en 2016)
- Le Conseil d'administration décide des subventions supérieures à 20k€ et approuve les bilans d'exercice et financiers
- Campagne de communication par le biais d'affiches dans les réseaux bus, métro, tram, RER
- Programme de mentorat (avec un collaborateur du groupe) lié à une bourse au profit de jeunes issus de milieux modestes pour aider à comprendre le monde de l'entreprise, ses valeurs et ses codes

METHODOLOGIE

- **Processus de sélection** : formulaire en ligne et projets présentés par les salariés ; les comités des projets auditionnent et valident les projets sélectionnés
- **Engagement des collaborateurs** : de la sélection à l'évaluation des projets, les salariés participent à tous les temps forts de la fondation. Ils participent ainsi au conseil d'administration, aux comités de projets ainsi qu'à des séminaires internes

EVALUATION

- **Programme d'évaluation EPISSURE** pour les associations partenaires soit environ 70 projets/an. Démarche contractualisée dans le cadre des conventions. Points d'attention : critères arrêtés conjointement par les différentes parties prenantes, synthèse des données agrégée

La Fondation Rte, sous égide de la Fondation de France, contribue au **développement économique, social et solidaire des campagnes françaises**. Elle voit le jour en 2008 à l'issue d'une réflexion de l'entreprise Rte visant à donner une résonance nouvelle à ses missions de service public et à son rôle d'aménageur durable du territoire, dans un contexte sociétal troublé. L'entreprise se dote ainsi d'une structure autonome qui contribue, grâce à un travail de proximité avec les acteurs en place, à faire évoluer le regard que porte sur elle ses parties prenantes et à mobiliser ses salariés au service de projets d'intérêt général. Grâce à un positionnement original, à savoir une approche territoriale et non thématique, **la Fondation Rte fait émerger, soutient et accompagne des projets de l'Economie sociale et solidaire (ESS) ayant un impact multiple sur leur territoire**. Pour ce faire, elle apporte des financements ainsi qu'un accompagnement de proximité aux projets soutenus.

Chiffres clés

- Création en **janvier 2008**
- Dotation de **3,5M€ sur 3 ans**
- **Budget redistribué : 560k€ en 2015, 600k€ en 2016**
- 384 initiatives locales soutenues (trentaine de projets soutenus par an), 293 projets parrainés
- **5 salariés (4 ETP)**

- **Cibles : la Fondation accompagne les territoires et leurs populations** dans la conception et la mise en œuvre de projets répondant de manière globale aux enjeux auxquels ils sont confrontés. Elle soutient des **projets innovants, fédérant un large panel de partenaires**. Ces projets sont d'intérêt général portés des **structures à but non lucratif et/ou à gestion désintéressée établis dans les campagnes** (cf. typologie des campagnes de l'Observatoire des territoires du CGET)
Ayant fait le choix de ne pas avoir une approche thématique, la Fondation soutient des projets très variés. Les questions liées à l'espace agricole, à l'employabilité, à l'habitat, à l'égalité territoriale comme à la sauvegarde et à la valorisation du patrimoine rural ne sont qu'une illustration de son champ d'intervention.
- **Moments d'intervention** : démarrage d'un projet, passage à l'échelle
- **Situation des projets** : refonte, diversification des activités, en difficulté

- L'**évaluation de l'impact des fondations** est primordiale pour mesurer, puis renforcer, leur impact sur l'intérêt général, notamment pour répondre aux nouveaux besoins du secteur de l'ESS (« sortir de la logique mécénat »)
- Le secteur a un enjeu à **professionnaliser leurs pratiques** (instruction et suivi des dossiers, etc.) afin d'agir durablement sur leurs territoires d'action
- L'**engagement des collaborateurs** est fondamental pour parvenir à nouer des liens forts entre l'entreprise, la Fondation et les projets soutenus par cette dernière

SOUTIEN FINANCIER

- Exclusivement des subventions d'investissement
- Montant moyen de la subvention : 19k€ (max. 50k€)
- Le projet soutenu dispose d'environ 4 ans pour utiliser la totalité du montant de la subvention : 1^{er} versement sur devis, 2nd versement sur production de factures acquittées
- La subvention peut se voir imposer des conditions suspensives

Pratiques / Offres

COMPETENCES : l'équipe de la Fondation, les instructeurs et les parrains apportent un accompagnement de proximité

- **Processus de sélection** : projets présentés en direct (mail, réseau de 9 correspondants régionaux, etc.) et pré-instruits par l'équipe de la Fondation (entretien téléphonique), puis font l'objet d'une instruction approfondie par un instructeur (salarié de l'entreprise retraité bénévole) qui apporte des conseils pour la mise en œuvre et la formalisation du projet
- **Validation du soutien** par le comité exécutif (20 personnes internes et externes, 4 fois par an)
- **Accompagnement par un parrain (salarié en bénévolat)** : suivi du projet, effet-miroir et partage d'expérience, mise en relation avec l'entreprise (offre de service à Rte...)
- **Actions de mise en relation entre les projets et entre les projets et les partenaires de la fondation** au moyen notamment de forums nationaux et régionaux
- La Fondation recommande si besoin aux projets soutenus de se rapprocher des DLA ou des fonds territoriaux France Active lorsqu'ils ont des besoins en compétences spécifiques, par exemple

EVALUATION : l'équipe de la Fondation évalue l'utilité sociétale des projets et l'impact de son action

- 1^{er} chantier en 2013 : analyse statistique des projets soutenus (objectif : avoir un bilan après 6 ans d'activité)
- 2^{ème} chantier en 2016 : analyse statistique et qualitative des projets soutenus (comparaison avec les critères ESS), typologie des difficultés de financement remontées par les projets, évolution des projets dans le temps, évaluation de la nature du soutien apporté et impacts ressentis
- Collecte de données au fil de l'eau sur 4 aspects : bénéficiaires, emplois générés et/ou maintenus, CA généré auprès des fournisseurs locaux, et potentielle empreinte environnementale.

- La Fondation d'Entreprise Somfy a pour objectif de favoriser l'accès à un logement décent et développer le lien social pour les personnes vulnérables grâce à l'habitat
- Elle apporte un soutien financier et humain au moyen de 2 programmes :
 - **Le programme de crowdfunding solidaire Les Petites Pierres** qui double les dons pour l'accès à un habitat décent
 - **Le programme d'entraide international A House is a Home** pour faire reculer le mal-logement

Chiffres clés

- Création de la Fondation en 2004
- **Les Petites Pierres avec 1,45M€** levés depuis 2013
- **A House is a Home avec 275k€ investis** depuis 2015
- Equipe dédiée de **5 ETP**

- **Chaque programme a ses projets cibles :**
 - **Les Petites Pierres** : actions locales financées dans toute la France dans les domaines suivants : **grande exclusion, situations d'urgence, précarité énergétique, bien vivre dans son logement, création de lien social et sensibilisation et accompagnement des usagers.** Ces actions doivent être portées par des associations, fondations et/ou ONG
 - **A House is a Home** : projets de proximité soutenus chaque année par des filiales du groupe (France, Brésil, Allemagne, Espagne, Belgique, Liban, Pologne, Chine, Etats-Unis et Australie)
- **La majorité des projets soutenus est en phase de développement / déploiement** et certains en cours de modélisation. La Fondation n'intervient pas auprès de projets en situation de crise juridique et/ou financière

- **Changement d'échelle du secteur** : maximiser le potentiel des programmes et des outils existants (valable, par exemple, pour le programme Les Petites Pierres)
- **Mobilisation de l'engagement** : combiner l'engagement financier et humain afin de co-construire le soutien apporté aux structures d'intérêt général (en cours de développement au sein du groupe Somfy)
- **Ancrage territorial** : les fondations ont un rôle à jouer sur leur territoire

Pratiques / Offres

SOUTIEN FINANCIER

- **Les Petites Pierres : crowdfunding et abondement (fonds de dotation)**
 - 123 actions locales accompagnées depuis 2013 (dont 54 en 2016)
 - Ambition de collecte moyenne par projet : 12k€ dont 6k€ d'abondement (20k€ maximum par projet)
 - Une même structure peut financer plusieurs projets via le fonds
- **A House is a Home : subventions**
 - 1 projet est soutenu chaque année par chaque filiale participant
 - Subvention autour de 10k€/projet (montant apporté équitablement par la Fondation et la filiale)

ACCOMPAGNEMENT / COMPETENCES

- **Les Petites Pierres**
 - **Processus de sélection** avec comité de vérification du projet (dimensions économique, sociale, éthique, etc.) et un comité de validation
 - **Accompagnement digital** (méthode de crowdfunding, ressources, outils sur-mesure...) et **relais de communication** autour du projet
 - **Mise en réseau possible** au cas-par-cas entre projets accompagnés et/ou avec des partenaires de la fondation
 - **Suivi du projet avant, pendant et après que la collecte ait été reversée à l'organisme porteur** et transmission des informations aux donateurs (pendant plus d'un an après la collecte)
 - **Apport en mécénat de compétences par les salariés du groupe** lorsque des besoins précis sont identifiés (en cours de structuration)
- **A House is a Home**
 - **Processus de sélection par la Fondation et les filiales**
 - **Suivi du partenariat avec des points d'étapes** rassemblant le projet, la filiale du groupe et la fondation
 - **Accompagnement au moyen de chantiers et/ou journées solidaires** organisés par les filiales et mobilisant les collaborateurs du groupe

EVALUATION

- **Pour les 2 programmes** : bilan des actions engagées et traçabilité des fonds. Chantier en cours sur ce sujet notamment pour mesurer l'impact du programme Les Petites Pierres (impact de l'outil et utilité sociétale pour les bénéficiaires) ainsi que celui de la Fondation

Méthodologie et profil des répondants

Enjeux des fondations

Pratiques de soutien

▶ **Pratiques d'alliances**

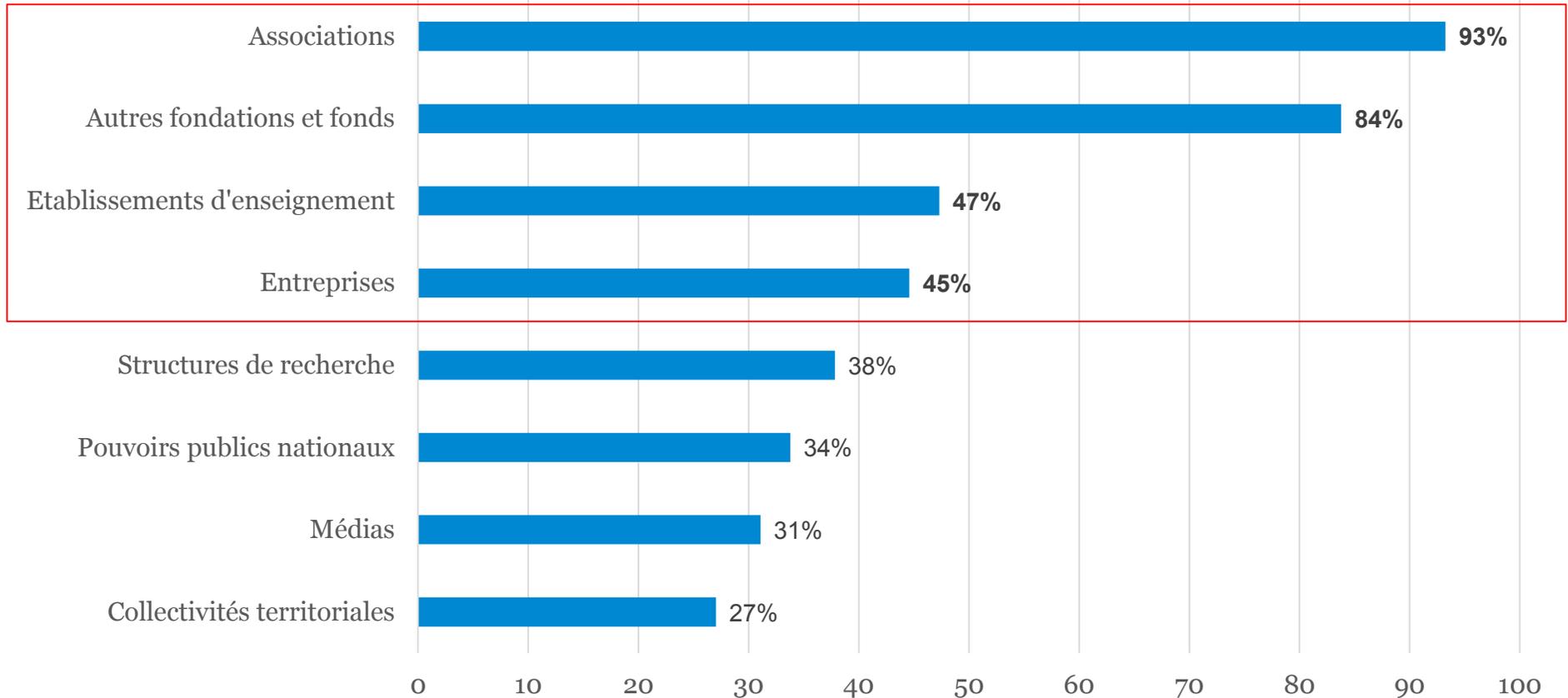
Synthèse & mise en perspective

Pratiques d'alliances

Principaux partenaires des fondations

Q37 : votre fondation développe-t-elle des relations partenariales avec les entités suivantes, et de quelle manière ? (choix multiple)

Base : 74 répondants

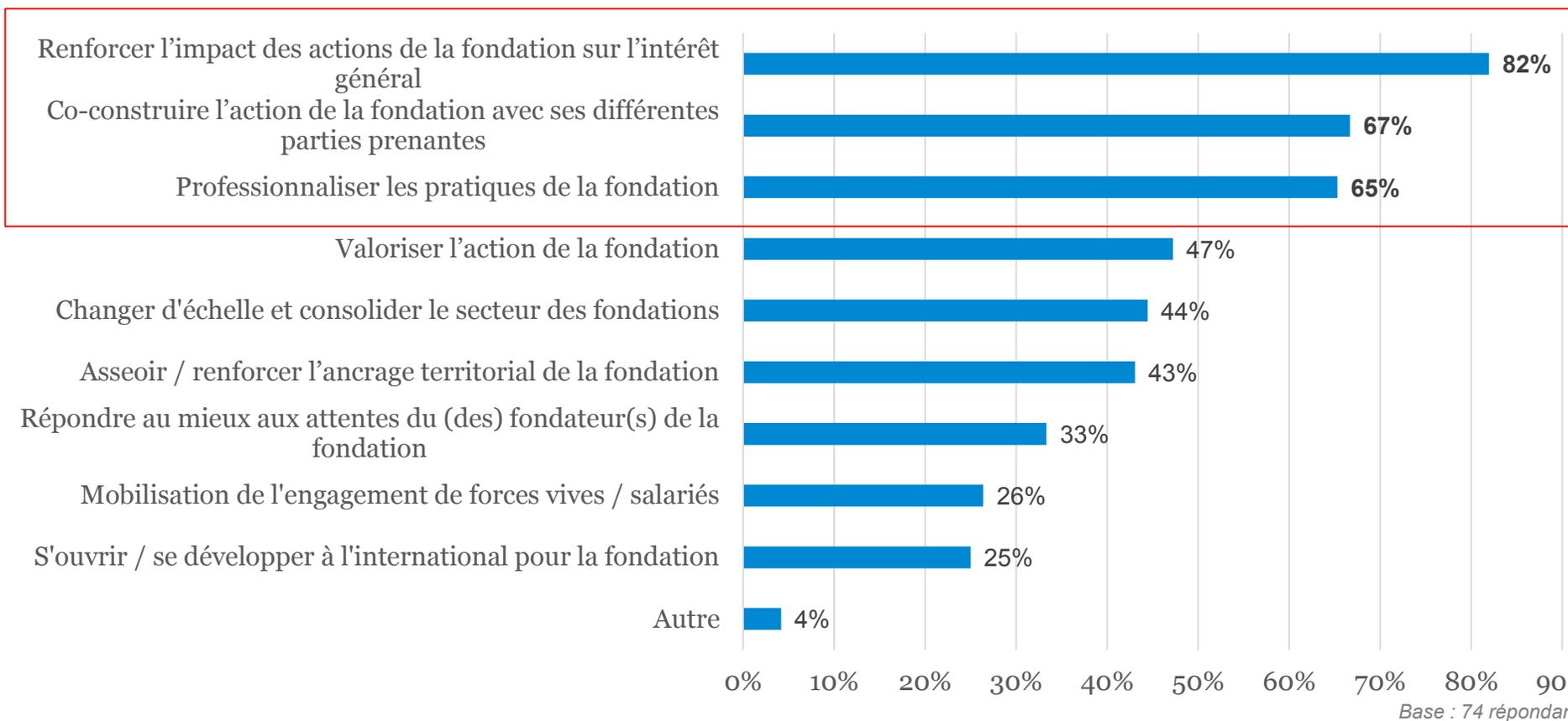


Outre les structures bénéficiaires, les pairs, les établissements d'enseignement et les entreprises comme principaux partenaires ; une moindre relation avec les acteurs publics

Pratiques d'alliances

Enjeux auxquels répondent ces partenariats

Q38 : à quels enjeux mentionnés précédemment vos pratiques d'alliances répondent-elles ? (choix multiple)

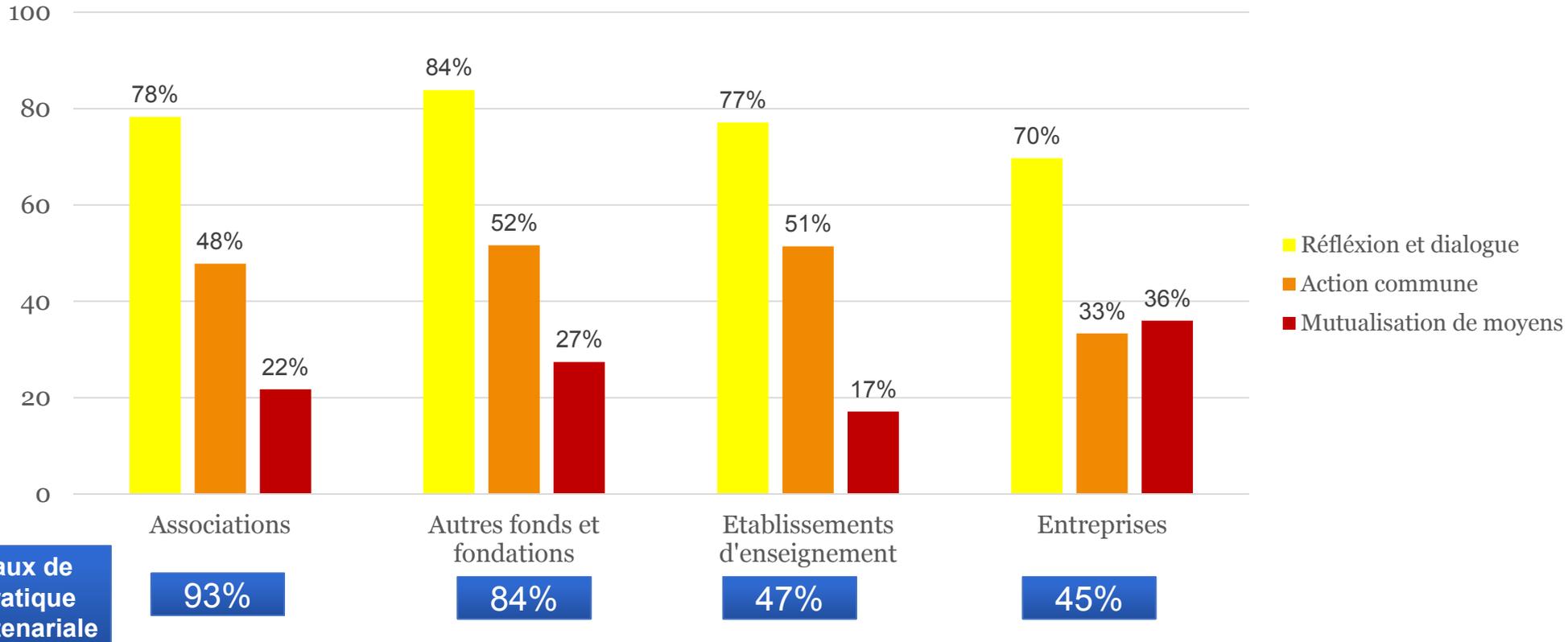


Des pratiques d'alliances qui répondent aux enjeux prioritaires des fondations

Pratiques d'alliances

Associations, fonds et fondations, établissements d'enseignement et entreprises

Q37 : votre fondation développe-t-elle des relations partenariales avec les entités suivantes, et de quelle manière ? (choix multiple)

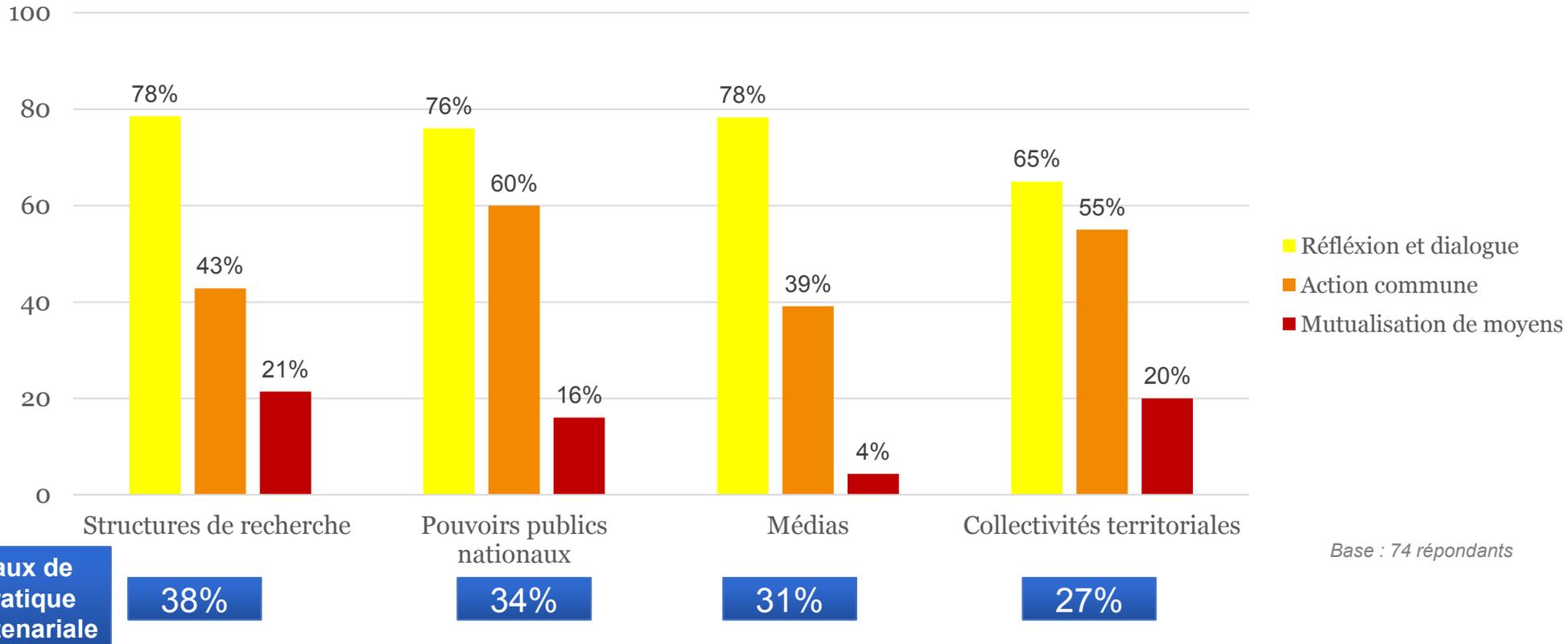


Entre 7 à 8 fondations sur 10 pratiquent le dialogue ; 1 fondation sur 2 pratique l'action commune avec des pairs, et 3 à 4 sur 10 avec d'autres partenaires ; moins d'une fondation sur 3 pratique la mutualisation de moyens, dans ce cas le partenaire privilégié est l'entreprise

Pratiques d'alliances

Structures de recherche, pouvoirs publics nationaux, médias et collectivités territoriales

Q37 : votre fondation développe-t-elle des relations partenariales avec les entités suivantes, et de quelle manière ? (choix multiple)



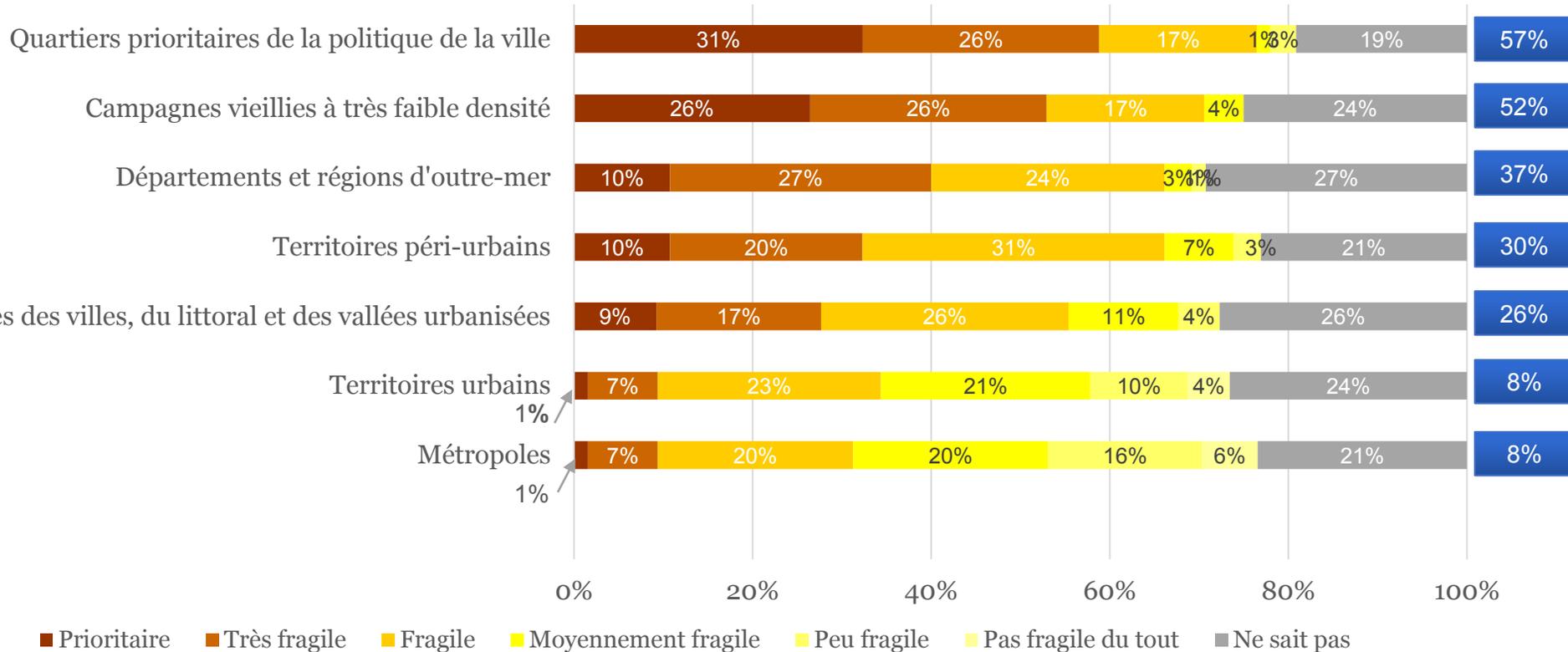
Des pratiques comparables quel que soit les partenaires, avec néanmoins comme partenaires d'action les pouvoirs publics nationaux à 60% et territoriaux à 55%

Zoom Territoires

Fragilités perçues des différents territoires

Q39 : selon vous, quels sont les niveaux de fragilité des territoires suivants ?

Prioritaire +
Très fragile

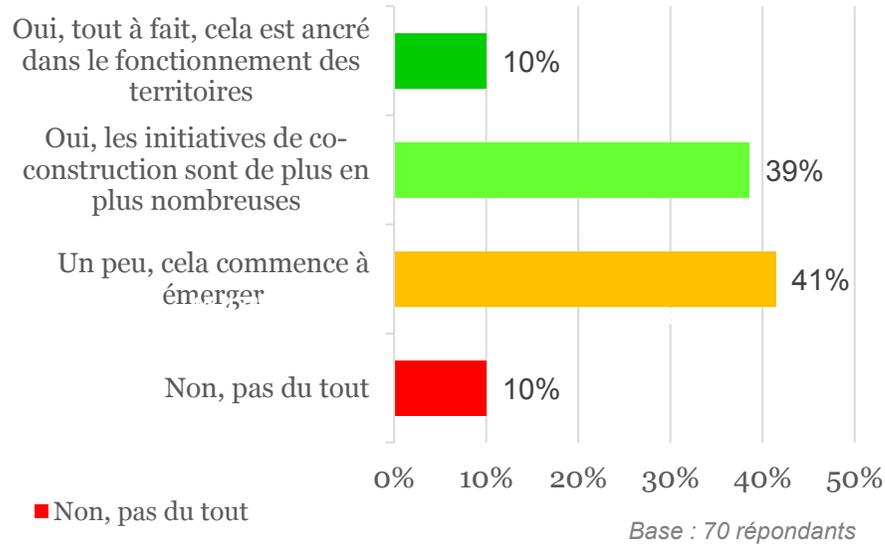


Base : 70 répondants

***Pas de consensus sur la fragilité des territoires,
une diversité de territoires perçus comme prioritaires***

Dynamique de co-construction dans les territoires

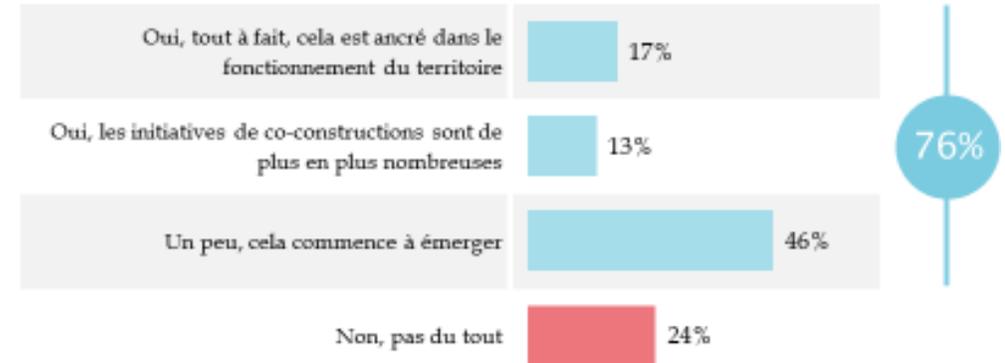
Q40 : selon vous, les territoires sont-ils porteurs d'une dynamique de co-construction entre les différents acteurs (associations, fondations, entreprises, ...)?



- Non, pas du tout
- Un peu, cela commence à émerger
- Oui, les initiatives de co-construction sont de plus en plus nombreuses
- Oui, tout à fait, cela est ancré dans le fonctionnement des territoires

Eclairage avec l'étude PHARE-Institutions

Q4 - Votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction entre les différents acteurs (associations, entreprises et collectivités territoriales) ?

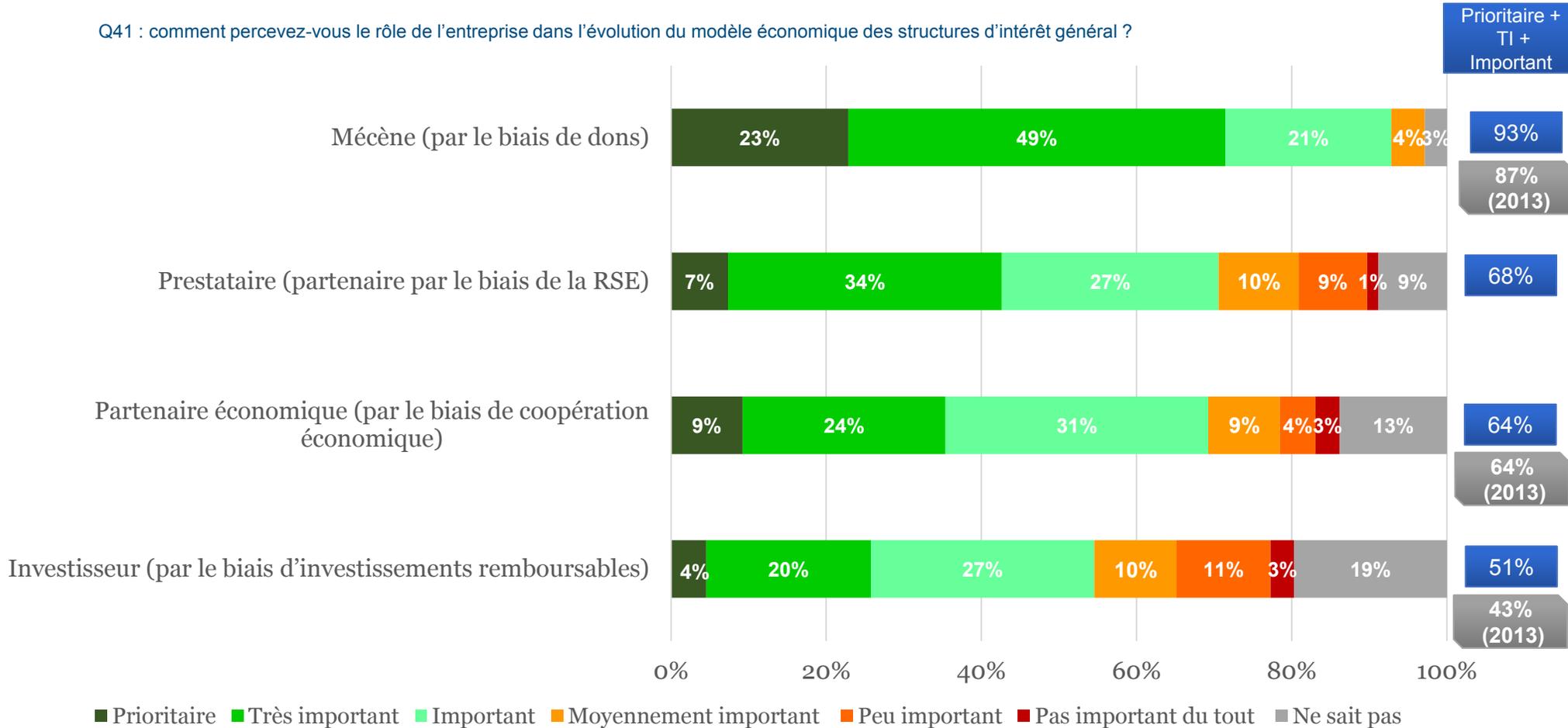


Base : ensemble des maires /
Source : PHARE - Institutions,
Comisis-Opinion Way, 2016

A l'instar des maires en France, les fondations perçoivent fortement le mouvement de co-construction territoriale

Rôle de l'entreprise dans cette dynamique de co-construction

Q41 : comment percevez-vous le rôle de l'entreprise dans l'évolution du modèle économique des structures d'intérêt général ?



Base : 70 répondants

Les fondations voient un rôle grandissant de l'entreprise auprès des structures d'intérêt général

■ **En matière de pratiques d'alliances :**

- Outre les structures bénéficiaires, les pairs, les établissements d'enseignement et les entreprises sont les principaux partenaires des fonds et fondations
- Une moindre relation avec les acteurs publics
- Les pratiques entre les fondations et leurs partenaires concernent surtout le dialogue
- L'action commune et la mobilisation de moyens sont elles encore en émergence

A retenir !

Un mouvement d'alliances qui s'intensifie ... avec 1 fondation sur 2 qui mène des actions partagées avec ses partenaires

■ **Le territoire est une donnée importante : 90% des fonds et fondations considèrent que la dynamique de co-construction se développe.**

■ **Les fonds et fondations perçoivent un rôle important de l'entreprise dans cette dynamique de co-construction.**

- Cette dernière peut jouer un rôle fort auprès des structures d'intérêt général avec une diversité de positions : en tant que mécène, partenaire économique ou investisseur
- 1 fondation sur 3 développe de la mutualisation de moyens avec les entreprises

***Une dynamique qui s'ancre dans le mouvement de co-construction
du bien commun qui s'accélère sur les territoires***
SOUS EMBARGO – AUCUNE DIFFUSION AUTORISEE

Méthodologie et profil des répondants

Enjeux des fondations

Pratiques de soutien

Pratiques d'alliances

▶ **Synthèse & mise en perspective**

- En comparaison avec 2013, les **enjeux se sont densifiés et diversifiés**, avec en priorité le **renforcement de l'impact de la fondation sur l'intérêt général**, la **professionnalisation des pratiques** et la **mobilisation de forces vives**.
- Les **modalités de soutien évoluent**, avec une pluri-annualité des relations qui se renforce, et une **augmentation significative du rôle de mise en réseau**. En revanche, le soutien en « capacity building » stagne à moins d'un tiers des fondations. Les fondations s'interrogent toujours sur la façon d'accompagner leurs structures bénéficiaires.
- **L'évaluation progressent**, même si l'on reste dans une pratique de base : 92% établissent le bilan du projet. L'évaluation de l'utilité sociétale des projets et l'évaluation partenariale émergent pour donner plus de profondeur à la contribution de la fondation.
- Le **mouvement d'alliances s'accélère** avec une diversification des partenaires des fondations. Même s'il s'agit d'abord de structurer un dialogue, **1 fondation sur 2 est déjà dans une dynamique de co-construction** autour d'actions communes.
- Le **rôle du territoire apparaît comme structurant** pour incarner l'action.

***Un secteur des fondations qui continue à cheminer
pour renforcer son impact au service de l'intérêt général***

Mise en perspective

Un rôle structurant des fondations

- Face à **l'effet de ciseau auquel sont confrontés les projets d'intérêt général** – accroissement des besoins sociétaux / raréfaction des ressources -, **le rôle des fonds et fondations redistributeurs s'accroît**, car ils sont très complémentaires aux autres acteurs privés et publics qui soutiennent le secteur d'intérêt général.
- De fait, **leurs pratiques s'adaptent pour mieux répondre aux nouveaux besoins** : du financement stricto sensu vers des pratiques mixant financement, accompagnement et évaluation.
- Pour permettre aux fonds et fondations de poursuivre cette dynamique, il est nécessaire de **stabiliser leur cadre d'intervention** :
 - Qualification de l'intérêt général
 - Fiscalité sécurisée
 - Territorialité du don
- Il importe de **tenir compte des différents stades de maturité des fondations** :
 - 80% des fondations sont dans une dynamique de suivi et de mise en relation pour renforcer les structures d'intérêt général qu'elles soutiennent
 - Un tiers des fondations va plus loin en renforçant la capacité de ses bénéficiaires à pérenniser leur action

Une nécessité d'avoir un cadre sécurisé pour que les fondations puissent jouer pleinement leur rôle structurant auprès des projets d'intérêt général

Mise en perspective

Les fondations et le mouvement de co-construction

- L'action des fonds et des fondations s'inscrit dans **le mouvement de co-construction du bien commun**.
- Citoyens, dirigeants d'entreprise, responsables associatifs et maires plébiscitent un « **devoir d'alliances** » pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.
- Les fonds et les fondations participent activement à cette **dynamique partenariale** ...
- ... et favorisent ainsi la **capacité de leurs structures bénéficiaires à agir également en co-construction**.

Le « devoir d'alliances » plébiscité¹



Une dynamique partenariale croissante

3,5 partenaires
en moyenne par
fondation

2,5 partenaires
en moyenne par
association²

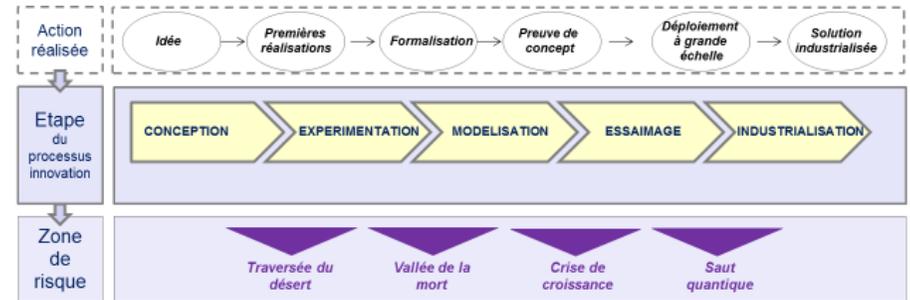
Les fondations sont des vecteurs de la co-construction

Mise en perspective

L'implication des fondations au service de l'intérêt général

- C'est **sur les territoires que s'inventent les solutions sociétales**, au plus près des besoins des Hommes et des territoires.
- La **contribution des fondations à l'innovation sociétale** est structurante, notamment au moment de son amorçage, mais aussi de son **changement d'échelle**.
- Au moment où les **leviers de l'intérêt général se transforment**, et que les rôles des acteurs se redéfinissent, **les fondations peuvent jouer un rôle d'éclaireur**.

Le processus d'innovation¹



La matrice d'analyse des scénarios d'évolution de l'intérêt général²

<ul style="list-style-type: none"> ■ Axe prioritaire du « pour quoi » ■ Fondement de la légitimité ■ Périmètre d'action prioritaire ■ Acteurs prioritairement à la manœuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ GESTION ■ Démocratie représentative ■ Loi / Norme ■ Pouvoirs publics 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ACTION ■ Démocratie délibérative ■ La pratique / l'entreprendre ■ Organisations (publiques et privées) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ VISION ■ Démocratie participative ■ Engagement ■ Personnes
---	---	---	---

Les fondations à l'avant-garde des mutations d'intérêt général ?

¹ Référentiel Modèle d'investisseur sociétal, Le RAMEAU, 2015



tiennent à remercier les 118 répondants à l'enquête,
les partenaires de l'étude, de l'événement
et de la diffusion des résultats.



Avec le soutien de :

