



**LES FONDATIONS FACE AUX  
ENJEUX DE TRANSFORMATION :  
*QUELLES AMBITIONS ET QUELS DEFIS ?***

*Une enquête de CO sur les stratégies d'intervention et  
de coopération des fondations*

# Introduction

Créée en 2014 dans le sillage de la loi Hamon relative aux acteurs de l'ESS, organisée en coopérative pour rassembler des acteurs du conseil dans une logique de mutualisation, CO a accompagné en 10 ans plus de 250 acteurs de l'intérêt général. Parmi eux, les fondations ont pu être prescriptrices ou bénéficiaires de cet accompagnement. Alors que les acteurs de l'intérêt général sont confrontés à des défis toujours plus grands, CO a choisi de mener une enquête auprès de plusieurs fondations pour explorer la manière dont elles envisagent de répondre à ces nouveaux enjeux.

Observée à distance, l'année 2020 apparaît comme une année pivot dans le monde de la philanthropie, et dans le monde de l'ESS. En effet, la juxtaposition de plusieurs événements évoque un tournant dans la vision que développent les fondations, les associations, voire les entreprises sur leur rôle face aux nouveaux défis environnementaux et sociétaux.

Le 15 janvier 2020, sur initiative conjointe de la chaire Philanthropie de l'ESSEC et de la Fondation de France, la traduction française de l'ouvrage de **Peter Frumkin** est publiée sous le titre "**Vers une philanthropie stratégique**".

Le 21 janvier 2020 paraît le rapport "**Embracing complexity – Towards a shared understanding of funding systems change** ; il impulse en France la création de **l'initiative Racines** pour identifier des modalités d'intervention philanthropiques cohérentes avec une ambition de changements systémiques.

Le Labo de l'ESS et le fonds de dotation Que Vol'Terre initient en 2020 l'étude-action "**Accompagner et financer les coopérations territoriales au service de la transition écologique juste** ».

Entre temps, le 11 mars, l'OMS déclare l'état de **pandémie mondiale de Covid-2019**, qui vient percuter tous les acteurs de l'intérêt général, et conduit de nombreuses fondations à ajuster très rapidement leurs modalités d'intervention. En réponse à la crise sanitaire, on voit ainsi des fondations mettre en place des logiques d'alliance, des rythmes de décision et des modalités de redistribution inédits.

A l'été 2020 s'ouvre la première **Convention des Entreprises pour le Climat** autour de l'économie régénérative, incitant les entreprises à repenser leur rôle, leur place et leur mission au regard des enjeux de développement durable.

Bien évidemment ces événements sont de nature différente et l'on observe une juxtaposition plutôt qu'une corrélation de faits ; toutefois on peut aussi y déceler **l'amplification de tendances** qui avaient commencé à émerger au cours des années précédentes : **le besoin de former des visions appropriées aux défis contemporains, et la nécessité de les travailler en collectif.**

C'est également en 2020 que CO **a choisi de devenir entreprise à mission** avec une ambition : partager avec les acteurs de l'intérêt général les connaissances et les observations recueillies au cours des quelque 250 missions de conseil réalisées en 10 ans.

Dans cet esprit, **CO a mené en 2023 et 2024 une enquête à partir d'entretiens avec des fondations ou groupes de fondations** pour se mettre à l'écoute de leurs avancées et de leurs questionnements autour de plusieurs sujets :

- Leur positionnement stratégique, notamment au regard des réflexions actuelles sur le changement systémique
- L'évolution de leurs modalités d'intervention
- Leur approche de l'évaluation
- Et enfin leurs ambitions en matière de coopération.

Les éléments qui figurent dans cette note sont issus d'entretiens qualitatifs menés avec les fondations autour de deux grandes questions :

- 1. Selon quelles modalités et à quelles fins votre stratégie est-elle élaborée et mise en œuvre ?**
- 2. Comment se jouent pour vous les questions de coopération ?**

Ce questionnaire s'est articulé autour des domaines de légitimité de CO : d'une part, **le conseil et l'accompagnement stratégique des associations et des fondations**, d'autre part la pratique du « **faire ensemble** » **et de la co-construction**.

Cette enquête n'a pas pour vocation de constituer une analyse exhaustive sur les tendances de la philanthropie en France : les fondations qui ont participé à cette enquête sont de nature, de taille et d'objet très divers, et ne constituent pas un échantillon représentatif des fondations françaises. Elles ont été choisies à partir d'une proximité existante, ou sur la base de recommandations.

Toutefois, il nous semble que les tendances qui se dessinent à travers ces entretiens sont cohérentes avec les observations que nous menons à travers nos interactions avec l'écosystème des fondations. En cela, cette enquête a vocation de contribuer aux différents travaux en cours, en apportant un éclairage sur la manière dont les fondations considèrent leurs avancées et leurs limites en matière de stratégie et de coopération.

**Nous remercions les fondations qui nous ont fait confiance en exprimant de manière très ouverte leur points de vue et leurs expériences** : Alliance for Gender Equality in Europe, Fondation Arceal, Break Poverty Foundation, Fondation Pierre Bellon, Fondation BTP PLUS, Fondation CCFD Terre Solidaire, Fondation Chanel, Fondation Crédit Coopératif, Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale, Fondation Entreprendre, Fondation de France, Fondation Neuvoies, Fondation Porticus, Fondation RATP, Fondation Roi Baudouin, Un Esprit de Famille, Fondation SNCF, Fondation Adrienne & Pierre Sommer, Fondation Un Monde par Tous.

**Sauf exception, nous avons choisi de préserver la confidentialité des échanges en anonymisant les citations.**

# SOMMAIRE

1

Panorama des approches stratégiques

2

Panorama des modalités d'action

3

Evolutions des attentes et des usages autour de l'évaluation

4

De l'aspiration à la réalité : les défis de la coopération pour les fondations

**- 1 -**

# **Panorama des approches stratégiques**

D'emblée, les entretiens réalisés évoquent des disparités importantes parmi les fondations, quant à l'intention et à la capacité de formuler une approche stratégique.

« Les réflexions stratégiques sont en train d'arriver fortement parmi les fondations. Après l'engouement pour l'impact on prend maintenant du recul pour se poser la question de la stratégie : à qui on sert, que veut on changer... ? »

« La formulation d'une théorie du changement au niveau d'une fondation est encore très peu généralisée. Cela implique d'avoir un positionnement stratégique, or c'est encore peu observé ! Beaucoup de fondations adoptent une approche très concrète, fondée sur les réalisations, des impacts réels mesurables, mais peu de vision systémique impliquant de prendre du recul. Malgré tout, c'est quelque chose qui progresse ».

Les intentions qui président au choix des thématiques et des modalités d'intervention se situent sur une échelle très large, entre des ambitions de transformation définies à partir d'une analyse des enjeux et des ambitions définies plutôt à partir de l'identité de la fondation (qui je suis, ce à quoi je tiens, ce que je suis capable de faire et avec quelle exigence).

On voit émerger une grande diversité d'approches : des théories du changement très écrites ou au contraire une vision du changement floue, voire absente ; des stratégies fondées sur l'expérimentation et l'écoute du terrain ou au contraire implémentées selon une méthode très formalisée ; des convictions sur la nécessité de changer radicalement de paradigme ou au contraire une approche prudente, voire conservatrice.

Les questions sur la manière dont les fondations envisagent leur formulation stratégique ont mis en évidence trois tendances :

### **1.1 L'émergence de l'approche systémique du changement**

### **1.2 Des divergences de points de vue et de méthode sur le cadre stratégique**

### **1.3 Une exigence accrue de cohérence, qui s'applique en particulier aux fondations d'entreprises.**

# 1.1 L'émergence de l'approche systémique du changement

L'approche systémique du changement invite à une remise en cause du positionnement et des modes de fonctionnement, mais aussi de la culture et des compétences requises au sein d'une fondation

Les réflexions sur la contribution à un changement systémique font leur chemin, accompagnées par des initiatives impulsées par des acteurs de la philanthropie (*Initiative Racines*), mais aussi par des acteurs de l'économie (*Convention des Entreprises pour le Climat*).

Par leur ampleur et leur capacité de démultiplication, ces initiatives finissent par constituer des sortes de matrices communes, qui permettent de relier des acteurs éloignés les uns les autres, et qui les aident à tisser des liens entre leurs différents sujets.

“

« Au sein de la Convention des Entreprises pour le Climat, le sujet de l'économie régénérative nous interroge sur le mode d'entreprendre que l'on veut promouvoir.

Le régénératif nous interpelle car il est question du vivant, pas seulement d'Economie Sociale et Solidaire. Cela amène tout le monde à bouger. Actuellement très peu d'acteurs articulent territoire, public et mode d'entreprendre ».

”

Depuis 2020, *l'initiative Racines* s'est employée à clarifier et matérialiser les contours du changement systémique appliqué à la philanthropie. Les fondations qui se sont emparées de ces travaux ont progressivement affiné leur compréhension et leur positionnement, à mesure que la théorie s'est confrontée à l'expérience et que les espaces de partage se sont agrandis.

Aujourd'hui, certaines fondations préfèrent parler d'approche systémique du changement, pour fonder leur intention de traiter les causes et pas seulement les conséquences des dysfonctionnements existants, et surtout pour affirmer la nécessité de travailler dans une logique d'interconnexion plutôt qu'en silos. C'est donc la terminologie que nous retiendrons dans ce document.

L'approche systémique du changement vient décaler le positionnement des fondations : plutôt qu'une cause précise, il s'agit de considérer des systèmes, et la manière dont les différents éléments de ces systèmes interagissent. Plutôt que compenser les effets négatifs produits par un système et en panser les plaies, il s'agit de repérer et agir sur les causes de ces dysfonctionnements, et sur leurs interactions.

« Jusqu'à présent on a surtout travaillé sur les symptômes plutôt que sur les causes. Mais le changement systémique implique une prise en compte complète d'une question, et de travailler sur la réparation, le plaidoyer, les liens entre les acteurs... »

Pour cela, certaines fondations considèrent que l'approche systémique du changement se traduit en premier lieu par un changement de posture, une transformation de leurs propres façons de faire, en faisant le pari que ce déplacement entraînera le déplacement des autres parties prenantes du système.

« Je ne crois pas que les fondations puissent se limiter à financer des projets systémiques. Nous devons installer une cohérence globale, et nous placer nous-mêmes dans une approche systémique du changement. Celle-ci implique une autre manière d'envisager le monde et de le transformer. C'est une façon d'aborder l'incertitude, plus intuitive qu'analytique. On n'a pas vraiment de stratégie mais plutôt une boîte à outils, et une intention sur ce que l'on veut transformer. Le risque serait de faire de l'ultra analyse et retomber dans le travers d'analyses linéaires, intellectuelles, gestionnaires ».

Dans cette perspective, les fondations ne se perçoivent plus comme extérieures au système, dans une position de surplomb ou de soutien, mais bien comme un élément du système lui-même.

« Le changement systémique commence par une réflexion sur notre propre changement. Ce n'est pas quelque chose qui est extérieur à soi. Aujourd'hui nous sommes très centrés sur le résultat, et très peu sur la façon de faire. Nous pensons à organiser, structurer, fixer des règles, là où nous devrions réfléchir à la qualité du parcours ou du processus, plutôt qu'à la qualité du résultat. Il faudrait se centrer sur cette question : « Comment être meilleurs ensemble ».

L'approche systémique du changement suppose de faire évoluer le positionnement stratégique de la fondation sur ses sujets ou thématiques d'intervention, mais aussi sur sa manière d'attribuer des soutiens, et sa manière d'interagir avec les autres acteurs.

Alors que la philanthropie s'est déployée dans une culture majoritairement caritative en s'efforçant d'apporter une aide au plus près des besoins immédiats des personnes, et plus récemment dans une culture de l'impact qui tend à raisonner en termes de retour sur investissement, l'approche systémique du changement incite à faire évoluer les représentations, travailler en transversalité et dans les interstices plutôt qu'en silo, repenser les modalités de mesure de l'activité, développer de nouvelles compétences.

En cela, elle constitue souvent une approche radicalement nouvelle pour les fondations.

“

« Si on pense que l'approche systémique du changement est une réponse possible face à la complexité des enjeux, alors il faut prendre le temps de comprendre ce qu'elle suppose, et en particulier prendre en compte l'interdépendance des causes, c'est-à-dire la relation d'un problème à un autre, plus encore que les causes racines. Il faut travailler l'intersection entre les causes, en travaillant de l'intérieur la culture de la coopération. A l'inverse, la culture de l'attribution (c'est moi qui suis responsable de tel sujet), la culture de la gestion (il faut que ça marche) et la culture du résultat (il faut montrer que nous sommes les meilleurs) constituent autant de freins à l'approche systémique du changement. On risque de placer des objectifs opérationnels et financiers sans toujours prendre le temps du sens de notre action. Décaler notre posture sur la culture du résultat est une question difficile à assumer ! Elle repose la question du sens de la philanthropie et du rôle des fondations ».

”

“

« Il faut encourager l'agilité et le lâcher prise des financeurs : plutôt qu'une théorie du changement, il faut développer la capacité des acteurs à se remettre en question, à travailler avec d'autres, à adapter leurs approches, tout en gardant ce qui fonctionne. Tout le monde a un bout de la réponse, mais personne n'a la réponse entière ! Il faut amener les associations qui ont un bout de réponse à des seuils où elles peuvent être à l'aise pour prendre des risques et innover (y compris sur la qualité de vie au travail) et leur permettre d'influencer d'autres acteurs. Le sujet n'est plus la croissance organique à tout bout de champ (avec des annonces de chiffres intéressants, mais pas de changement) mais plutôt la transformation des acteurs autour de ces associations ».

”

L'approche systémique du changement suppose donc d'accompagner les changements nécessaires parmi l'ensemble des parties prenantes de la fondation et le cas échéant, jusqu'aux donateurs. Les actions menées en perspective d'un changement systémique nécessitent une communication et une pédagogie adaptées, car elles impliquent de déconstruire des habitudes, des réflexes ou des croyances.

“

« On anticipe des résistances de la part des donateurs, ou de la gouvernance. Ce sont des dirigeants d'entreprise du secteur marchand, qui ont réussi dans un certain modèle. Donner des fonds issus de ce modèle pour dénoncer le fait qu'il n'est pas viable et en promouvoir un autre : ce n'est pas évident ! Cela nécessitera d'embarquer les personnes. Il y aura des temps de prise de conscience, des frottements, mais en partageant, en faisant ensemble, en organisant des visites apprenantes, en allant sur le terrain, nous pourrons faire bouger les choses ».

”

L'adhésion de la gouvernance constitue une condition clé d'évolution de la fondation vers un nouveau positionnement et de nouvelles pratiques. Ce point représente bien souvent un réel défi d'alignement stratégique, pour une compréhension partagée de ce que représente, en profondeur, le fait d'opter pour une approche systémique du changement.

“

« Si la gouvernance n'est pas convaincue et pas convaincante, on risque de vider de son sens le terme de changement systémique en l'utilisant sans vraiment le comprendre, et d'en faire un gimmick commercial. Le projet a besoin d'être incarné. C'est par en haut qu'il faut commencer à déconstruire la culture du résultat ».

”

Enfin les habitudes développées dans la relation entre associations et financeurs peuvent venir freiner la mise en place d'approches systémiques du changement.

“

« Les associations qui dépendent des subventions publiques éprouvent parfois des difficultés à modifier leurs habitudes de travail, et celles qui font appel à la générosité du public ont du mal à sortir d'un discours misérabiliste pour appuyer leur recherche de fonds ».

”

Pour faire évoluer leurs instances et la manière dont sont formées les décisions, certaines fondations font fait le choix d'y associer les premiers concernés par leurs actions.

« Nous puisons nos inspirations dans les réflexions sur l'économie de la contribution, et dans les réflexions menées par des groupes comme l'initiative Racines ou le Mouvement Tilt. Nous avons initié une mission de transformation autour de la jeunesse, que nous avons coconstruite avec plus de 160 jeunes identifiés par les associations et mobilisés à travers une série d'ateliers. A la suite de ces rencontres, nous avons intégré des jeunes dans notre gouvernance et dans nos comités de décision ».

Plus largement, l'approche systémique du changement nécessite de mettre en place des espaces et des méthodes qui permettent de construire une culture et des cadres de compréhension communs avec l'ensemble des parties prenantes concernées : équipes, associations, partenaires opérationnels...

« Il est important d'installer une compréhension commune de ce que l'on cherche à faire et du sens que nous donnons à notre action. Pour cela, il faut se cultiver, prendre des temps de réflexion communs, réfléchir et se former ensemble, pour essayer d'être plus intelligents ensemble. Il faut accepter d'y consacrer du temps, ouvrir des espaces pour cela, et se dire qu'ils sont prioritaires. Ce n'est pas un supplément d'âme, c'est majeur. La connaissance ne doit pas être simplement produite et distribuée, elle doit être animée, partagée, métabolisée. De même, il est intéressant de considérer une diversification des profils. Une surreprésentation des profils de gestionnaires rendra difficile une prise de distance avec la culture du résultat ».

## 1.2 Des divergences de points de vue et de méthode sur le cadre stratégique

L'enquête révèle que l'élaboration d'une vision stratégique sur les transformations recherchées pose question parmi les fondations, entre les difficultés de construire une vision commune, la crainte de ne pas disposer des moyens suffisants pour y parvenir, ou tout simplement la persistance d'une vision strictement caritative de la philanthropie.

Ainsi, certaines fondations ont travaillé et énoncé leur théorie du changement avec des ambitions de transformation claires, là où d'autres préfèrent laisser les cadres très ouverts dans une logique d'agilité et de rétroaction avec le terrain. Les différentes options qui sont présentées ici ne s'opposent pas les unes aux autres, et leurs frontières sont parfois poreuses.

On pourrait considérer la diversité des processus d'élaboration stratégique parmi les fondations à l'aune des observations formulées par l'une d'elles à propos de projets très militants :

« Il n'existe pas de méthode unique pour tout faire basculer. Les militants défendent plutôt la diversité des tactiques. Il existe des cultures de militantisme très différentes, mais toutes se valent, et il n'y a pas lieu d'en privilégier une plutôt que l'autre. La stratégie réformiste est celle dont doutent désormais la plupart des mouvements. De nombreux militants optent pour faire advenir dès maintenant le monde auquel ils aspirent, à travers des actions très concrètes et très locales ».

Pour autant, il demeure difficile d'apprécier dans quelle mesure la diversité des approches stratégiques repérées parmi les fondations constitue un atout ou un frein, dans un contexte où il faut inventer des réponses aux enjeux rencontrés par les acteurs de l'ESS, limiter les risques de dispersion, dépasser les logiques de silotage, faciliter l'accès aux financements, et rassembler les forces de l'ESS autour de visions et d'approches partagées.



## Formuler une théorie du changement

A travers leurs théories du changement, certaines fondations affichent une ambition transformatrice et proactive, qui vise à faire évoluer les pratiques, les mentalités et les cadres réglementaires. Ces théories du changement sont généralement construites dans une logique programmatique, à partir d'analyses et de connaissances très précises d'un sujet et / ou d'un terrain, et d'une identification des leviers de transformation qui sont ensuite mis en œuvre et vérifiés au cours du programme.

« Notre théorie du changement : accélérer la transition écologique en soutenant des actions en rupture avec le modèle actuel. Nous travaillons sur la transition écologique en nous inspirant des leviers de changement développés par EDGE Funders Alliance et notamment : la promotion d'alternatives, le changement des mentalités, et le changement des normes. Nous soutenons des expérimentations et des alternatives qui construisent dans leur territoire un modèle de développement différent. La transition ne peut pas venir du haut et se concrétiser uniquement par des renoncements et des injonctions. Il est essentiel d'encourager la mobilisation citoyenne et d'associer les habitants d'un territoire à imaginer ce qu'elle pourrait être ».

« Nous sommes en train de retravailler sur notre théorie du changement : que voulons-nous apporter au monde, que voulons-nous avoir comme impact, qu'est-ce que l'impact pour nous ? Pour aller vers un changement systémique, Il faut aller à la racine du problème : travailler avec les premiers concernés, avec les communautés, accompagner des plaidoyers, faire évoluer les lois... ».

« Notre ambition est de rompre le cercle vicieux de la pauvreté, en étant à la fois *think tank* et ingénieur de solutions, en montant des projets pilotes qui puissent passer à l'échelle. Notre action se situe exclusivement dans le domaine de la prévention, dans un compte à rebours par rapport à l'âge de la sortie de l'école obligatoire ».

Les ambitions transformatrices exprimées par une théorie du changement concernent parfois des aspects très transversaux : il s'agit alors d'apporter un soutien à des acteurs pour ce qu'ils sont plutôt que pour le sujet sur lequel ils travaillent.

« Notre théorie du changement vise la relève générationnelle et le renforcement du pouvoir d'agir dans l'ESS, avec l'appui de la recherche pour renforcer une ESS au service d'une transition juste et solidaire.

En effet, nous l'avons resserrée pour tenir compte des défis de la transition écologique, et pour soutenir l'ESS autour de deux leviers de développement : d'une part, le renforcement du pouvoir d'agir collectif, en s'appuyant sur les méthodes d'éducation populaire qu'il faut renouveler et se réapproprier, et avec une attention portée aux publics les plus vulnérables face aux enjeux de transition ; et d'autre part, le renouvellement des forces vives de l'ESS dans un contexte de départs à la retraite importants, avec une relève qui doit être intelligente et innovante.

Nous voulons donc favoriser un dialogue intergénérationnel pour être à l'écoute des nouvelles jeunesse (y compris les personnes en reconversion), faire en sorte que le tuilage permette ce dialogue, trouver un mode inclusif et ouvert dans les gouvernances coopératives, rendre les métiers plus compréhensibles et attractifs (formations, études supérieures...).

Tout cela doit s'appuyer sur la recherche, la production et le transfert de connaissances : pédagogie, diffusion, recherche-action, écoute des besoins ».



## **Poser une intention, puis laisser faire le processus**

L'approche systémique du changement incite certaines fondations à se positionner à mi-chemin entre une théorie du changement très explicite et un cadre très large : il s'agit alors de créer les conditions d'un collectif fertile et générateur de solutions. A cet endroit, le cadre, le rythme et les modalités des échanges sont autant de facteurs clés pour faire émerger une vision commune, pour ajuster les pratiques et pour en tirer les enseignements. Cette approche suppose enfin d'accepter l'incertitude, et la mise en place de cadres ou de processus qui permettent de créer de la confiance.

« Il faut poser une intention commune, puis créer un environnement favorable pour réaliser cette intention. En particulier, il est important de créer des liens entre les différentes parties prenantes, afin de permettre un enrichissement mutuel des points de vue. L'approche systémique du changement laisse la place à la sérendipité, en laissant arriver des choses que l'on n'avait pas anticipées, mais avec lesquelles on va pouvoir avancer. Finalement, il est important qu'il existe une forme de flou... ».

« Au départ, la fondation avait une approche plutôt caritative, mettant en place un partenariat après l'autre. Elle est venue à l'approche systémique du changement à l'issue d'un parcours mené entre les salariés et la gouvernance, pour développer une vision commune. Globalement nous fonctionnons maintenant plutôt avec des notes évolutives, là où auparavant nous passions devant un comité avec un cadre logique et des timelines. Les stratégies de transformation seront plus ou moins anglées et précises, selon les thématiques. Nous travaillons par hypothèses en testant sur le terrain, et en organisant l'apprentissage à partir des retours d'expérience ».



## **Eviter de s'enfermer dans un cadre, avancer avec le terrain**

A l'inverse, on voit des fondations tourner le dos aux théories du changement et opter pour une posture d'écoute du terrain à partir de quelques grandes thématiques d'intervention, et à travers le soutien à des acteurs qui contribuent, à travers leurs actions, à faire émerger de nouvelles solutions. Dans cette approche, le retour d'expérience et la formalisation ex post des enseignements issus des actions menées sur le terrain occupent une place essentielle.

« Nous n'avons volontairement pas défini de théorie du changement, d'abord parce que les axes d'intervention définis à la création de la fondation nous semblent pertinents et parce que nous n'avons pas voulu nous mettre dans un chemin trop bordé qui empêcherait de découvrir des choses intéressantes auxquelles nous n'aurions pas pensé. Il existe chez nous un consensus sur le fait d'avoir un cadre large : on n'est bons que si on a de la manœuvre, qu'on s'adapte, qu'on apprend. Standardiser et mettre les acteurs dans des cases peut nous couper de ceux qui viendraient nous voir avec des choses auxquelles on n'aurait pas pensé. Nous avons le sentiment qu'une théorie du changement pourrait limiter notre capacité d'adaptation et d'écoute. Nous préférons travailler au fil de l'eau, dans une logique de *test and learn*, en nous concentrant sur la manière de faire mieux, et pas de faire plus. Notre objectif est d'accompagner les organisations en étant avec elles dans un processus apprenant ».

« Nous accompagnons des initiatives à partir de l'observation et de l'écoute du terrain, et non pas en porte-étendard d'une cause. La plupart de nos interlocuteurs travaillent dans des environnements complexes où il existe beaucoup d'interdits, et souvent ils ne savent pas monter des projets et demander de l'argent (typiquement à l'Education Nationale). Il est important de savoir faire preuve de souplesse. D'où l'importance d'être sur le terrain, en déplacements, dans des rencontres, des colloques... Nous voyons grossir et évoluer les sujets à travers nos appels à projets. Nous ne voulons pas aller sur le sujet de la labellisation des pratiques, en revanche nous sommes repérés comme centre de ressources à travers des publications (outils, brochures, site Internet) et des rencontres (colloques) ».

« Notre action repose sur deux piliers, écologie et droits humains, en agissant dans les deux cas avec les premiers concernés, mais nous n'avons pas véritablement écrit et problématisé notre stratégie. Elle a surtout émergé du terrain, et elle évolue constamment : on voit ce qui émerge comme thématiques à partir des projets. Parfois l'adaptation au terrain se fait un peu dans la douleur, car elle nous décale par rapport à nos habitudes et nos traditions. Comme nous voulons agir avec les premiers concernés, nous devons faire avec les personnes et partir de là où elles en sont, en étant dans une posture d'écoute. Notre théorie du changement évolue en fonction de ce que l'on voit émerger, on avance avec le flux, dans l'hyper souplesse. Certains dans la fondation sont très résistants à mettre des cadres par crainte de perdre cette réactivité et cette souplesse, avec le sentiment qu'écrire une stratégie nous enfermerait. Donc notre question du moment est : comment faire pour écrire une stratégie de transformation en gardant cette souplesse qui nous caractérise ? ».

Enfin on relève parfois, notamment parmi les fondations familiales, une forme de réticence à l'égard d'approches stratégiques perçues comme trop disruptives, trop complexes et trop éloignées de la culture du fondateur



« La théorie du changement n'est pas forcément formulée.

La philanthropie familiale a tendance à être proche, et pragmatique. L'association est en relation directe avec le fondateur et / ou sa famille, ce qui crée une réelle proximité et fait tomber des barrières.

Les fondations familiales sont peu enclines à la théorie, sauf si cela permet d'être plus efficace. Elles sont très « terrain », concrètes, avancent plutôt à l'intuition, et n'ont pas l'envie et le temps de conceptualiser, d'autant plus qu'elles sont souvent peu staffées.

Souvent, les philanthropes privés créent une fondation pour être proche des associations, les aider à partir de leur propre expérience, les accompagner, aller sur le terrain... ; et pour fédérer la famille autour d'un projet.

Elles s'attachent à faire tout cela le plus professionnellement possible. C'est le rôle d'instances collectives d'aider les fondations à se poser les bonnes questions, et de diffuser la connaissance ».



# 1.3 Les fondations d'entreprise face à une exigence accrue de cohérence entre l'action de la fondation et la mission de l'entreprise

On retrouve parmi les fondations d'entreprises l'hétérogénéité d'approches stratégiques observée parmi l'ensemble des fondations. Si certaines d'entre elles conservent une approche prudente voire conservatrice en matière de formulation stratégique, d'autres affichent une posture très innovante, voire militante. Elles deviennent toutes concernées par le besoin d'aligner leur positionnement avec les valeurs de l'entreprise. Cette exigence de cohérence est renforcée par un double impératif de légitimité et de potentiel d'engagement des collaborateurs.

Certaines fondations d'entreprises expriment des réticences face à des processus de formulation stratégiques plus élaborés. Dans certains cas, ces réticences peuvent être liées à un manque de disponibilité, d'expertise et d'appétence des équipes et/ou des gouvernances :

« Nous n'avons pas réfléchi à une théorie du changement mais ce terme m'inspire de la méfiance, car il m'évoque quelque chose de très descendant. Nous avons peu de temps pour faire autre chose que recevoir et analyser des projets et pour attribuer des financements. Nous allons peu voir les projets financés et avons peu de temps pour construire une réflexion stratégique. Nous assumons de travailler de façon artisanale car nous considérons que l'important se trouve dans la capacité d'adaptation et dans l'écoute du terrain ».

Dans d'autres cas, la notion d'utilité commune à l'entreprise et aux acteurs de l'ESS soutenus par la fondation semble prendre le pas sur une vision plus transformative.

« Nous n'avons pas du tout travaillé sur le changement systémique. Nos programmes visent globalement à l'insertion sociale, pour une fondation dont la vocation est d'être la fondation du groupe, et de faire un lien entre les entités du groupe, et nos parties prenantes externes. Le but essentiel de la fondation est de constituer un trait d'union entre l'entreprise et son environnement ».

Si les enjeux d'alignement et de cohérence sont clairement identifiés par les fondations d'entreprises, ils présentent néanmoins plusieurs défis.

D'une part, le nombre, la nature et la diversité des parties prenantes concernées par l'action d'une fondation complexifient la recherche de cohérence. D'autre part, la fondation peut se trouver au carrefour de divergences, voire d'oppositions entre ses différentes parties prenantes.

« Les fondations d'entreprise doivent équilibrer leur positionnement entre deux parties prenantes : les associations qu'elles soutiennent et les entreprises dont elles font partie. Il existe des enjeux de cohérence entre la politique de mécénat et le message global de l'entreprise. Les fondations d'entreprise n'avancent pas toutes de la même manière car elles répondent à plusieurs enjeux à la fois. »

L'engagement des collaborateurs semble constituer un facteur de motivation grandissant pour les fondations d'entreprises, dans la mesure où la possibilité d'engagement sociétal peut renforcer la marque employeur et contribuer à nourrir les engagements de l'entreprise en matière de RSE.

Ainsi, pour certaines fondations d'entreprise le besoin exprimé par les associations en matière d'accompagnement extra-financier devient un critère de choix des projets ; il constitue une opportunité de mobiliser les ressources humaines de l'entreprise à travers du mentorat, du bénévolat ou du mécénat de compétences. Ce positionnement questionne néanmoins le niveau d'exigence que la fondation se donnera pour former ces collaborateurs à de nouvelles pratiques philanthropiques.

« Nous avons réduit nos axes d'intervention car nous en avions trop. Notre critère pour sélectionner des projets : la valeur que nous pouvons apporter en termes extra financier, en plus du financement. Nous privilégions les projets et les bénéficiaires sur lesquels nous sentons que nous aurons un véritable impact, et qui permettent de mobiliser trois types de leviers : un levier financier sous forme de don, un levier en nature sous forme de mise à disposition des moyens et des équipes de l'entreprise, un levier bénévole sous forme de mobilisation des collaborateurs. Nous ne pratiquons pas de mécénat de compétence, mais nous encourageons le bénévolat ou le volontariat sur le temps libre des collaborateurs. Nous n'avons pas spécifiquement mis en place de programme de formation des collaborateurs, toutefois nos mentors sont formés par Entreprises pour la Cité à travers des séminaires, des rappels des pratiques, des échanges... Nous animons cette communauté à travers des séminaires auxquels participent des représentants de structures partenaires. De même, il est prévu de faire un pilote de Journée Solidaire, en étant vigilants à ce qu'elle soit utile aux associations, et par l'inverse ! »

Pour autant, le besoin d'acculturer les acteurs de l'entreprise aux spécificités des acteurs de l'intérêt général demeure souvent un point aveugle.

« Il existe un besoin d'acculturation de tous ceux qui seront impliqués sur les questions sociétales, bien au-delà de la fondation. En effet la culture de l'entreprise est d'abord celle de la performance et profit. L'enjeu est encore plus présent dans les grandes entreprises. Il est prévu de mobiliser les collaborateurs autour d'actions en lien avec la fondation, et nous prévoyons d'accompagner cette mobilisation. Il faudrait également envisager l'acculturation des membres du Comex et du Codir, pour les aider à prendre des décisions qui pourraient paraître risquées ou inhabituelles pour un groupe qui a d'abord des enjeux économiques. Néanmoins ce point n'est actuellement pas identifié comme un enjeu ».

En toute hypothèse, la question de la cohérence d'ensemble entre la mission de l'entreprise et celle de la fondation se présente comme une exigence à traiter dans le processus de formulation stratégique.

« Nous espérons créer un effet d'entraînement, en donnant envie à d'autres entreprises de s'engager plus largement que sur des résultats positifs et sur la performance économique. En devenant entreprise à mission, nous avons voulu nous situer dans une démarche de participation au bien commun. La fondation est un dispositif qui fait partie d'un tout, affiché par le groupe ».

« Je suis attaché à la valeur et à l'éthique des affaires. Il existe un enjeu de cohérence qui va de pair avec la conscience du nécessaire engagement citoyen. Il est impérieux que les fondateurs soient honnêtes, et installent une cohérence entre ce que fait la fondation et le cœur de métier de l'entreprise. La fondation pourrait être dans la réparation de désordres provoqués par le fondateur.... Mais à travers les politiques RSE et les fondations, est-on vraiment capable de réécrire le projet de l'entreprise ? Pour nous ce n'est pas très difficile, car notre cohérence n'est pas interrogée... Pour d'autres entreprises, c'est beaucoup plus compliqué ! La fondation est-elle aussi un outil de partage de la valeur ? Quelle responsabilité sur notre environnement, sur nos parties prenantes ? Comment pouvons-nous contribuer à faire prospérer l'intérêt général, pas uniquement dans l'intérêt de l'entreprise ? ».

- 2 -

# Panorama des modalités d'action

## 2.1 Identifier les bons projets, savoir se rendre accessible : la question du repérage

Après avoir été longtemps le principal outil de repérage des projets par les fondations, selon un modèle éprouvé par les financeurs institutionnels, l'appel à projets a tendance à perdre du terrain au profit d'autres modalités de sourcing.

De ce fait, on observe une intensification des échanges d'information entre fondations à propos des porteurs de projets, sans pour autant que cela ne fasse l'objet de processus formalisés ou transparents pour ces derniers.

Les stratégies de repérage des projets demeurent très variables, et si certaines fondations pratiquent volontiers une approche de la porte ouverte, d'autres préféreront aller chercher elles-mêmes les projets qu'elles envisagent de soutenir.

« Nous préférons ouvrir les chakras plutôt que recourir à l'appel à projets. Les associations viennent jusqu'à nous par divers canaux : notre site Internet, nos adresses e-mails, des rencontres professionnelles auxquelles nous participons beaucoup. Il arrive que des associations nous soient adressées par des associations partenaires ou des fondations que nous connaissons, pour prendre le relais d'un financement ou pour démarrer un partenariat... Mais d'expérience lorsque nous allons nous-mêmes chercher des projets au lieu d'accueillir ceux qui viennent à nous, cela ne marche pas très bien ».

« Le sourcing des porteurs de projets dépend des fondations, et varie selon leur budget. Certaines ont recours à l'appel à projets. D'autres fonctionnent en sourcing relationnel, ou en sourcing informel entre fondations. Les fondations du Cercle Weber pour l'éducation se renseignent auprès de toutes les instances collectives (Un Esprit de Famille, Centre Français des Fondations, Fondation de France, Fondation Caritas...) ».

« C'est nous qui allons voir les organisations. Je crois beaucoup au sourcing proactif, et ensuite au fait de laisser aux organisations l'initiative de définir leur besoin. Nos critères de sourcing sont très macro : la taille de l'association, sa santé financière, et son activité (qui doit être compatible avec les attentes de la fondation, notamment sur les publics ciblés) ».

Toutefois, les pratiques de repérage proactif sont encore à la recherche de leur modèle : renforcement des échanges entre fondations à propos des associations financées ? mutualisation des travaux d’instruction et de *due diligence* ?

En outre, les modalités de repérage moins structurées et moins facilement communicables que l’appel à projets peuvent poser des questions d’accessibilité et d’équité pour les porteurs de projets : comment rendre l’univers des fondations accessible à des associations qui en sont éloignées ? comment éviter les pratiques d’entre soi ?

D’une manière générale, une question persiste autour du repérage des « bons » projets, mais aussi des porteurs de projets qui ne sont pas forcément dans les radars des autres fondations. On peut aussi relever une certaine ambivalence entre l’envie d’innover et de repérer de nouveaux acteurs, et celle de jouer collectif en terrain plus connu, en soutenant des acteurs déjà reconnus par les autres fondations.

« Il faudrait pouvoir davantage enquêter sur les associations, notamment pour voir comment elles se positionnent par rapport aux autres sur le terrain, comment elles collaborent au sein de leur système, mais cela prend beaucoup de temps. Développer des liens plus systématiques avec d’autres fondations permet de mieux repérer les logiques de coopération, mais cela implique de prendre le temps de créer des liens personnels et informels. Or les pratiques d’échange d’information et de consultation entre fondations sont encore peu développées. J’ai le sentiment de financer toujours les quatre ou cinq mêmes structures qui travaillent de la même manière sur les questions d’orientation et d’insertion ».

« Il existe deux limites au sourcing proactif : d’une part, le suivisme des fondations. On peut neutraliser ce biais en allant voir d’autres prescripteurs type têtes de réseau (ex : Habitat et Humanisme), qui peuvent nous orienter vers des associations de terrain moins connues des fondations. D’autre part, ce mode de repérage comporte un côté un peu intuitu personae, très incarné (*friend raising...*). On y retrouve la culture des investisseurs qui fonctionnent de cette manière de façon très assumée ».

« Notre défi : comment ne pas transformer notre réseau de partenariat en club fermé, comment ne pas s’enfermer dans un même cercle de partenaires, et ne pas se trouver enfermé dans un entre soi. Dans les faits, le renouvellement se produit car il peut y avoir des accidents de parcours, on n’a plus les mêmes intérêts, on n’a plus de budget... Nous attirons des gens qui nous ressemblent (200 à 300 demandes par an) et n’avons aucun mal à trouver des projets qui correspondent à nos critères ou à ceux des fondations abritées ».

Comme pour l'appel à projets, le repérage direct représente pour la fondation un investissement conséquent en temps et en ressources. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il ne résout pas le problème du volume de candidatures à examiner et à refuser.

« Nous avons toujours refusé de passer par l'appel à projets. Nous préférons ne pas nous enfermer dans un cadre prédéfini. De ce fait, nous avons un foisonnement de candidatures à l'entrée : 3 ou 400 demandes par an, pour en retenir 25. Parfois nous pouvons cheminer avec des structures sur plusieurs projets successifs. Cela permet un accompagnement au long cours. Pour les projets nationaux, l'équipe de quatre personnes fait entonnoir, ce qui comporte un gros travail d'explication, d'entretiens, de réorientation vers d'autres. Néanmoins ce travail est intéressant car la diversité de projets nous permet de grandir dans notre vision très large des sujets, et de mettre des projets en relation et en coopération ».

Certaines fondations d'entreprises, très décentralisées sur les territoires, s'en remettent à leurs collaborateurs pour identifier des projets locaux, ce qui pose la question de la formation des collaborateurs et de la capacité de l'entreprise à se projeter comme acteur à part entière d'un écosystème territorial.

« La sélection des projets locaux se fait uniquement par les conseils locaux, sur la base de quelques critères très généraux que nous leur communiquons (acteur de l'ESS, innovation, potentiel d'essaimage, potentiel de coopération territoriale...). Ces projets sont sélectionnés par des jurys locaux de représentants qui siègent autour de chaque agence. Ils sont principalement issus de l'ESS, et choisis pour leur connaissance du territoire. Ils sélectionnent leur poulain parmi des candidatures qui leur sont rattachées géographiquement, et reçoivent au total entre 800 et 1000 candidatures par an ».

« Nous avons abandonné les appels à projets au profit d'une stratégie de sourcing proactif. Nous soutenons de préférence des associations qui ont modélisé et fait la preuve de concept, et nous agissons dans la durée, dans une logique de compagnonnage ».

Les fondations qui renoncent à l'appel à projets semblent s'orienter davantage vers le soutien au projet global de l'association, pas uniquement à un projet spécifique. On voit se mettre en place des logiques de compagnonnage au long cours, fondées sur un apprentissage et une transformation mutuelle.

Les critères de choix des partenaires seront alors principalement liés à une cohérence entre la théorie du changement de l'association, et celle de la fondation : à quelle transformation voulons-nous concourir ensemble ?

« Nous sélectionnons les porteurs de projets à partir de notre théorie du changement, selon des critères tels que : cohérence d'analyse et de point de vue (pas seulement atténuation mais accélération de la transition), articulation avec les enjeux de pauvreté et place conférée à la participation.

Nous ne sommes pas en partenariat avec un projet, mais avec une association, dont nous allons analyser la congruence sous deux angles : la cohérence de l'association avec notre propre théorie du changement, et la cohérence du projet avec la théorie du changement de l'association qui le porte. Sur cette base, nous regardons comment être le plus utiles, soit en financement fléché, soit en financement non fléché. Chaque cas est unique ».

« Nous construisons, de façon collective, de nouvelles façons d'être acteurs de changement. A partir d'un collectif construit dans la durée avec des associations partenaires, nous faisons émerger un mode de fonctionnement désirable, un autre type de relation entre fondations et associations, une façon de travailler dans la souplesse et la confiance, la possibilité de prendre d'autres points de départ que la question du résultat. La créativité est possible, nous pouvons expérimenter et adapter ».

Malgré tout, les appels à projets demeurent des outils de sourcing indispensables, qu'il s'agisse de rester visible et accessible pour les associations, de stimuler l'émergence d'un sujet à traiter, de détecter les pépites ou tout simplement de maintenir un système qui a fait ses preuves.

« Nous lançons un appel à projets tous les 2 ans et entre temps les associations peuvent déposer un dossier sur le site de la fondation. Nous faisons très peu de communication externe auprès des associations ».

« Auparavant les financements se faisaient de gré à gré. L'année dernière nous avons lancé un appel à projets interne, et un autre sur les mobilités urbaines décarbonées, un sujet que nous avons du mal à traiter. Et nous avons mis en place un système de candidature par mail unique ».

« Nous avons un appel à projets pour détecter les pépites. Nous faisons également remonter les projets par le réseau. Nous mettons en place des partenariats structurants pour accompagner l'émergence des projets (par exemple avec la Croix-Rouge sur la mobilité, pour aller à la rencontre de personnes invisibles, isolées...). Nous faisons un travail sur l'aller vers, aller à la rencontre de... Notre soutien permet le passage à l'échelle et l'essaimage sur le territoire ».

Pour remplir son rôle de suivi des tendances et d'impulsion de nouvelles initiatives, l'appel à projets nécessite un réel investissement en termes d'instruction et de suivi des projets, afin de pouvoir exploiter les informations qui en ressortent. Il permet de faire ressortir des informations importantes sur l'état d'un secteur ou d'un sujet.

« Aujourd'hui, nous organisons notre action autour de quatre appels à projets. Nous arrivons dans une phase où nous devons soutenir moins, et mieux. Les critères ont été resserrés sur les populations, et sur les conditions / modalités de candidature.

Le suivi des appels à projets devient indispensable : le suivi qualitatif est actuellement difficile, voire impossible, compte tenu du temps passé à l'étude des projets. Or ce suivi permettrait notamment de repérer des sujets d'évaluation et de recherche.

La Fondation voudrait lancer un gros appel à projets de recherche, mais se heurte au manque de laboratoires capables de traiter de notre sujet ».

## 2.2 Du soutien ponctuel au projet, au soutien à long terme à l'association : évolution des modalités de financement

Le financement pluriannuel des associations ou des projets tend à se généraliser, avec la diffusion des réflexions autour de l'approche systémique du changement, ou tout simplement à travers la reconnaissance que les transformations et l'impact recherchés par les fondations peuvent rarement advenir à travers un financement ponctuel.

« Autant que possible, les subventions sont maintenant pluriannuelles. Certaines fondations financent une association (financement non fléché) et d'autres veulent absolument financer un projet. On plaide beaucoup pour du non fléché mais ce n'est pas encore la généralité ».

« Nous avons un enjeu de transformation dans la manière d'accompagner les porteurs de projets. En particulier, nous allons davantage prendre en charge les frais de fonctionnement et assurer des financements pluriannuels ».

« Nos financements sont généralement pluriannuels (5 ans en moyenne, sur la base d'engagements annuels renouvelés), et alignés sur le plan stratégique de l'association partenaire. En l'absence de plan stratégique, ou entre deux périodes de planification, nous aurons tendance à financer à plus court terme. L'idée est de travailler dans le temps avec la structure, ce qui permet de créer du lien, parler de la stratégie de la structure, voir les projets qu'on ne finance pas mais qui nous intéressent quand même ».

« Il existe un défi spécifique à financer des projets qui travaillent à un niveau structurel (et non pas des projets à impact direct), et qui ambitionnent de faire bouger les lignes sur l'alimentation, le bien vieillir, etc... On ne peut pas garantir que tout le monde en aura pour son argent !

On amène de l'incertitude, c'est plus éloigné du terrain, moins direct. Rendre compte devient un réel défi. L'avenir est probablement aux fonds communs (ex : chaque fondation met 10% de ses financements sur un fonds commun), afin de financer des catalyseurs qui ont des approches systémiques pour mettre en musique plusieurs acteurs à l'échelle de territoire. Ce qui n'empêche pas de financer des projets plus directs et plus linéaires ».

Si l'on observe une capacité croissante des fondations de s'éloigner du projet pour aller vers un soutien à la structure, il ne semble pas encore régner de consensus sur les financements non fléchés qui soutiennent le fonctionnement des associations. On peut y voir plusieurs raisons : le besoin de soutenir un projet visible aux contours plus précis, la difficulté de changer de posture dans l'accompagnement des structures, une certaine appréhension quant aux risques liés à un accompagnement plus stratégique (temps et compétences, installation d'une dépendance...)

« Actuellement nous ne faisons pas de financements non fléchés et de financements de fonds propres de la structure, mais la question se pose. Nous en avons discuté avec Le Rameau, dans le cadre de deux demi-journées sur l'innovation sociale. Il pousse au financement des frais de fonctionnement et au financement des ingénierie d'alliances. Néanmoins nous restons très flexibles sur les financements : en principe le financement d'un projet ne doit pas comporter plus de 20% de frais de fonctionnement, mais si ce montant est dépassé, cela peut s'argumenter. Nous ne regardons pas les feuilles de présence et les pièces comptables à moins de tomber un jour sur un gros problème. Nous finançons par grandes rubriques (achats, évaluation, etc.) mais nous restons flexibles si les rubriques changent, pourvu que le projet avance ».

L'idée de financements flexibles fait son chemin. Ils permettent d'entrer dans un dialogue au long cours avec les associations, et de s'adapter aux priorités qu'elles identifient. Il existe parmi les fondations une tendance et une envie de se positionner en partenaire des associations : une aspiration qui butte parfois sur la relation de pouvoir que donne la possibilité d'attribuer des financements.

« La majeure partie de notre travail consiste à accompagner les associations, et nous privilégions les associations locales portées par des personnes directement concernées par les problèmes. Nous avons commencé il y a deux ans le premier financement flexible : soutenir les associations pour ce qu'elles sont, pas ce qu'elles font. On envisage de pouvoir accompagner jusqu'à une durée de dix ans. Nous nous interrogeons sur la manière de nous améliorer et de sortir du schéma du bailleur tout puissant qui ne finance que sur projet et sur ce qui l'arrange. Les associations ont l'expertise sur les sujets, et nous devrions avoir l'expertise sur l'accompagnement. Elles sont nos partenaires, pas nos bénéficiaires ».

« Nos soutiens représentent des montants conséquents et peuvent financer des ressources humaines, des recrutements, des prestataires, sur des durées variables qui peuvent être pluriannuelles, avec des financements très fléchés sur l'organisation – mais c'est la structure qui détermine le problème, et la solution. L'association arrive avec une idée que notre équipe va challenger, pour que nous soyons sûrs de bien comprendre ce que nous allons financer. On donne notre avis, on se permet d'entrer en dialogue avec l'association, à travers une pratique de questionnement structurant. On agit en miroir : pourquoi, comment, combien, quand ? Quand on a en face une logique de justification, on ne pousse pas ».

Dans un environnement difficile pour les acteurs de l'intérêt général (durcissement de l'environnement réglementaire, pénurie de moyens, précarisation croissante de certains publics...) l'augmentation des durées de financements et la souplesse pratiquée par les fondations peuvent constituer une manière de protéger les acteurs de la société civile, d'accompagner les transformations, et de les aider à défendre des sujets difficiles.

« La Fondation s'est donné pour ambition de faire grandir l'ESS, d'en soutenir les évolutions, et d'en accompagner les transformations pour qu'elle reste pourvoyeuse de solutions. Notre méthode : améliorer les pratiques (gouvernance, modèle économique, transition numérique, nouveaux rapports au travail, mesure d'impact...), en soutenant du projet ou du fonctionnement (parfois les deux) au plus près des besoins des associations. Nous finançons les associations et leurs têtes de réseaux, qui permettent de faire système ».

« Nous essayons d'aider des projets que personne ne va aider car considérés comme trop radicaux, trop fragiles ou trop risqués. Nous avons tendance à porter l'effort sur les luttes : ces projets sont très peu aidés car ils sont potentiellement porteurs de changements énormes. Par exemple sur les migrants à Calais : on va aider les associations qui documentent les violences plutôt que celles qui gèrent des distributions alimentaires ».

## 2.3 Généralisation de l'accompagnement extra-financier par les fondations

Alors que l'accompagnement extra financier a longtemps été le fait d'un petit nombre de partisans de la *venture philanthropy*, ou se limitait à des actions ponctuelles, il prend désormais une place croissante dans les modalités d'action des fondations.

« Nous assumons une position de financeur investi qui peut aller jusqu'au partenariat, dans une relation de considération réciproque. La fondation n'est pas seulement un carnet de chèque, elle peut apporter la connaissance en gestion d'une organisation (stratégie, organisation...) que lui ont apportée les différents accompagnements réalisés ».

A travers la mobilisation de divers leviers (réunions collectives de porteurs de projets, financement de prestation d'accompagnement, mécénat de compétences...) on voit les fondations tenir un rôle de plus en plus actif dans l'accompagnement des associations, jusqu'à internaliser ces compétences dans leurs propres équipes.

« Nous mettons en place des réunions de tous nos partenaires, et mobilisons les salariés dans un mécénat de compétence longue durée, qui équivaut à 70 ETP ».

« Nous cherchons tous les leviers possibles pour outiller et accompagner les associations en fonction de leurs différents besoins : mécénat de compétences ou bénévolat en mobilisant nos filiales ; programme interne d'accompagnement renforcé pour certaines personnes identifiées au sein des associations, sur une thématique précise (impact, structuration de la gouvernance...). Le mécénat de compétences est surtout porté par des collaborateurs en fin de carrière.

On sent l'envie de développer des partenariats au long cours avec des associations, mais probablement pas de façon systématique. L'accompagnement se fera sans doute plutôt en interne car il existe des compétences, mais nous pourrions procéder autrement selon les besoins et les opportunités ».

Pour certaines fondations, l'accompagnement extra financier proposé aux porteurs de projets va de pair avec une vision très assumée des transformations qu'elles estiment souhaitables, tant au sein de chaque structure que dans l'écosystème des acteurs de l'ESS.

« Une manière de pratiquer la transformation est d'accompagner la transformation des organisations. Nous proposons d'accompagner l'évolution de la structure dans les directions qui lui sembleront souhaitables. Nous regardons l'organisation, pas la cause, en prêtant attention à sa dynamique (quel est le problème ? quel est l'horizon ?). Cet accompagnement peut aller dans le sens d'une transformation de l'organisation (process, organigrammes) ou d'une transformation des outils. Il peut être révolutionnaire ou réformiste, et peut comporter une intervention sur le diagnostic, sur la résolution de problèmes, sur l'élaboration et l'implémentation ou le passage à l'échelle d'un nouveau modèle. Disons que l'on fait de la systémie au niveau d'une organisation, et que l'on fait en sorte de penser l'organisation dans sa globalité ».

« Pour créer de la confiance, nous jouons sur plusieurs registres. Nous laissons beaucoup de souplesse pour que les porteurs de projets puissent porter des choses pertinentes, et qui correspondent à leur vision, à ce qu'ils sont. Nous organisons des temps collectifs entre financeurs et porteurs de projets. L'année 1 est souvent exploratoire, pour trouver le bon positionnement et pour permettre aux porteurs de projets de développer la bonne ingénierie sur leurs territoires et avec leurs parties prenantes.

« Nos projets ne sont pas standardisés d'un territoire à l'autre. Nous travaillons sur la singularité des acteurs et nous nous appuyons sur cette singularité. Nous faisons vivre les différences culturelles des uns et des autres (différents territoires, acteurs, problématiques et dynamiques). Nous faisons ressortir de bonnes pratiques et de l'inspiration plutôt que des modèles clé en main. Mon combat est de favoriser cette biodiversité qui va à rebours des changements d'échelle standards, questionnables même pour les politiques publiques ».

« Nous ciblons plutôt les associations loi 1901 que les entrepreneurs sociaux, avec un accompagnement du dirigeant, un accompagnement sur les modes d'organisation et sur les modes de suivi. Nous travaillons sur la colonne vertébrale : stratégie, développement, mais pas sur la transformation digitale (un sujet que nous ne connaissons pas). Nous accompagnons les dirigeants à travers des sessions de co-développement, des formations collectives (identification de leurs besoins, vérifier qu'il est pertinent de les réunir), des rencontres partenaires, parfois un accompagnement externe (par exemple avec un consultant sur les questions de stratégie) ».

Si on voit se multiplier les intentions d'accompagnement extra financier par les fondations, on entend également monter un questionnaire sur les modalités de cet accompagnement : quels moyens effectifs ? sont-ils adaptés aux besoins des associations ? quels sont les profils et comment sont formées les personnes responsables de cet accompagnement ?

« L'accompagnement extra-financier est devenu une évidence, les fondations ne veulent plus être un carnet de chèques.

Mais cela soulève une question : par qui est fait cet accompagnement ? En arrivant avec une logique business et une faible connaissance du milieu, on peut créer de gros dégâts avec de mauvais conseils. Il faut apprendre à adapter, l'acculturation est nécessaire. On voit émerger de très nombreux accompagnements, qui peuvent devenir cacophoniques.

Par ailleurs le temps collectif a un coût pour les associations ! Il faut prévoir du temps et des ressources supplémentaires. Nous discutons en ce moment l'hypothèse de rajouter 20% à la subvention pour permettre le temps de collaboration entre association et fondation. Ce financement supplémentaire ne peut pas se limiter à une bonification ponctuelle, car les associations doivent intégrer ce temps dans leur organisation ».

« D'une manière générale, les fondations consacrent trop peu de ressources à la coordination et à l'accompagnement.

Sur l'accompagnement, il existe un delta important entre les annonces qui sont faites et la réalité. Bien souvent les fondations n'ont pas les ressources humaines suffisantes pour faire cet accompagnement elles-mêmes. On voit beaucoup de réunions de porteurs de projets et beaucoup d'accompagnements directs annoncés par les fondations, mais quelle qualité et quelle utilité dans les faits ? On touche peut-être aux limites du pro bono.

La solution est parfois d'externaliser cet accompagnement en faisant appel à un prestataire (par exemple sur l'animation d'une communauté d'acteurs). D'une manière générale, le temps manque pour faire de l'accompagnement, qui revient parfois à rencontrer les partenaires avec une liste de questions plus ou moins pertinentes ».

« Il faudrait aider les philanthropes à s'outiller pour accompagner les associations de manière juste.

Il est parfois difficile pour les associations d'être alignées avec leurs valeurs : trop de difficultés de financement, trop de projets dans un temps trop court. Il existe de nombreux sujets sensibles : la question du bien-être au travail pour être cohérent avec les valeurs de l'association (contrats de travail, pratiques RH) ; les tensions financières ; les plans d'action et la définition des priorités (trop d'ambitions trop rapidement ?). C'est un accompagnement très intégré, qui regarde à la fois les ressources humaines, les finances, la stratégie et les orientations de la structure, en articulant différents types d'expertise.

Le lien entre les entreprises et le monde associatif témoigne encore d'une forte méconnaissance des réalités du secteur. Il serait utile de rassembler des dirigeants d'entreprises et d'associations, pour mieux apprendre les uns des autres ».

« Il est nécessaire de mieux coopérer sur l'accompagnement commun des associations, d'une part pour mieux articuler la temporalité des financements (qui finance quel moment du développement du projet ?) et d'autre part pour articuler plus finement l'accompagnement extra financier.

Sur l'accompagnement extra-financier, tout le monde a une approche différente. Les fondations auraient du mal à y renoncer, car l'accompagnement permet aussi une proximité avec une association, une meilleure compréhension, une forme de co-responsabilité ».

« Il est fondamental de rester pertinent face aux besoins des associations qui bougent très vite. Il faut être en capacité de suivre et de s'adapter. Pour cela, nous nous attachons à nous former en permanence, à travers des formations individuelles (en fonction des postes de chacun), ou des formations collectives (en équipes et/ou en associant notre gouvernance).

Dans la mesure où nous n'avons pas de cadre prédéfini, nous avons besoin de développer une autre posture et pour cela, ces formations collectives sont essentielles ».

## 2.4 Assumer de nourrir un plaidoyer qui contribue au changement : une posture encore nouvelle pour de nombreuses fondations

« Nous avons une ambition d'expertise, mais pas d'ambition d'influence et de plaidoyer ».

La question du plaidoyer demeure un sujet sensible qui incite les fondations à la prudence : crainte d'outrepasser le cadre de l'éligibilité au mécénat, faible culture du plaidoyer et de ses différentes modalités, crainte de s'engager sur des sujets « politiques »....

Néanmoins, dans un contexte qui se tend pour les acteurs de l'intérêt général, nombreuses sont les fondations qui soutiennent sans hésiter des actions de recherche, de capitalisation, des échanges ou des publications qui sont de nature à venir nourrir un plaidoyer sur des évolutions, notamment réglementaires.

Et elles sont également de plus en plus nombreuses à assumer de se joindre à des démarches de plaidoyer, notamment collectives.

« Nous n'excluons pas de financer du plaidoyer. Jusqu'à présent nous avons accompagné les associations partenaires de manière flexible (avec du financement hors projet qui peut être utilisé pour du plaidoyer). La philanthropie fondée sur la confiance (*Trust based philanthropy*) consiste à être partenaire des associations qu'on accompagne, être à l'écoute de leurs besoins, y compris en matière de plaidoyer. En tant que fondations nous faisons du plaidoyer au sein des réseaux professionnels (CFF, Philea), pour sauvegarder les acquis, et pour questionner la manière de faire de la philanthropie aujourd'hui ».

« Il existe un travail de récit à faire sur l'héritage au-delà du programme, et une réflexion sur l'endroit où il faudrait le porter. Cela nous incitera sans doute à nous rapprocher de l'ANCT ou de la Banque des Territoires pour faire prendre la greffe auprès de ces acteurs ».

« Il manque une brique entre la société civile et les politiques publiques, après les phases d'expérimentations, de passages à l'échelle, de capitalisation, etc. Nous sommes en discussion avec le secrétaire d'Etat chargé de l'Enfance pour essayer de comprendre pourquoi les pouvoirs publics n'arrivent pas à s'emparer d'un sujet, alors que les indicateurs sont au vert sur les changements d'échelle et sur les évaluation ».

« Il est important de rappeler la menace des mouvements anti-genre qui sont chez nous. On ne peut pas lutter contre les mouvements anti-droits et anti-genre si on n'est pas ensemble et si on n'a pas une vision. Eux sont ensemble, et ils ont vision simple et claire. Il suffit de lire le rapport « Tip of the Iceberg » sur le financement des mouvements anti-genre en Europe.

De même, il est fondamental de monter des coopérations face aux urgences climatiques et démocratiques. Il faut montrer qu'on est là, qu'on fait bloc.

Parmi les leçons apprises du Covid, il y a celle-ci : on peut faire changer les choses en mettant les forces en commun ».

# - 3 -

## **Evolution des attentes et des usages autour de l'évaluation**

On observe, parmi les fondations, un niveau de compréhension et d'attentes très divers sur l'évaluation, souvent désignée par le terme de « mesure d'impact » dans une compréhension exigeante et restrictive. Il existe des attentes fortes pour identifier en quoi l'action d'une fondation a pu améliorer la situation autour d'un sujet, d'un territoire, ou d'une population.

« L'impact est un sujet sur lequel il faut se pencher. Des exigences de bilan pèsent sur les porteurs de projets, au nom des exigences que nous nous donnons et au titre du reporting extra-financier. Il faudrait mettre de la cohérence entre les projets de toute taille. Ce travail n'a pas encore été engagé, car l'équipe et la gouvernance viennent d'être renouvelées. Notre priorité actuelle : construire nos règles, nos directions stratégiques, nos outils (notamment sur la sélection des projets) ».

Or les fondations non-opératrices n'ont d'impact direct que sur les associations qu'elles soutiennent, ce qui rend plus flou leur impact sur les sujets, territoires ou populations concernées par l'action de ces associations.

Par ailleurs, l'évaluation d'impact, dans sa compréhension la plus précise, cherche à identifier les résultats qui peuvent être attribués à un acteur ou à une intervention spécifique afin de montrer en quoi ils ont fait évoluer une situation. Dans des univers complexes et fortement interreliés, l'évaluation d'impact peine à décrire la contribution des acteurs à des innovations ou à des améliorations, et surtout à décrire la valeur ajoutée de leurs interactions. De nouvelles questions émergent parmi les fondations sur ce qu'il importe d'observer, et dans quel objectif.

« Sur les postures et expériences par rapport à l'impact, on observe une très grande diversité ! Certaines fondations ne s'y sont jamais engagé, d'autres financent des mesures d'impact. Néanmoins elles ont toutes été sensibilisées à cette question. Certaines fondations, très réalistes sur les attentes, sont maintenant plus intéressées par du qualitatif et s'attachent à faire réfléchir l'association à sa stratégie. Finalement, l'enjeu de la stratégie, tout ce travail en amont des résultats, est plus déterminant ».

L'exigence de démontrer l'impact des actions menées ou des financements attribués, aboutit parfois à une forme de paradoxe : l'évaluation semble souvent perçue comme aussi incontournable que difficilement réalisable.

« Les fondations sont encore beaucoup sur du financement de projet, avec une obsession du suivi et de la mesure d'impact. La philanthropie française gagnerait à progresser sur ce sujet ».

Pourtant, la question de l'usage (que voulons-nous faire des enseignements tirés d'une évaluation, et sous quelle forme), elle-même reliée à la question de la redevabilité (à qui devons-nous rendre compte de nos actions et de leurs effets) conduisent les fondations à appréhender différemment la question de l'évaluation.

Plusieurs tendances semblent émerger des échanges menés avec les fondations au cours de cette étude.

## Première tendance : clarifier les processus, simplifier les outils

« Nous voulons développer une vision simplifiée et plus utile de l'évaluation, et la confronter avec des cadres existants (par exemples les Objectifs de Développement Durable) ».

« Nous avons travaillé le sujet de l'expertise et de la légitimité à travers un accompagnement sur notre politique d'impact, pour nous-mêmes et pour les acteurs que nous soutenons. Nous avons identifié un processus interne à trois niveaux.

Un premier niveau sur les projets soutenus, avec des indicateurs standards permettant de décrire l'activité. Par ailleurs nous avons identifié un indicateur par axe, afin d'agrèger les projets dans chaque axe à travers un taux d'évolution positive que les acteurs seront libres d'exprimer comme ils le veulent. Ce qui nous intéresse, c'est la question de la progression. Enfin nous effectuons un suivi projet par projet, avec des indicateurs propres à chaque projet et définis par chaque association.

Un deuxième niveau sur les organisations accompagnées, avec un questionnaire amont et aval (3 ans plus tard) pour en sortir une étoile de progression sur la gouvernance, l'innovation, etc.

Un troisième niveau sur la maîtrise des sujets traités par les associations. Il s'agit ici de faire progresser notre connaissance, en développant une base de données d'études, de statistiques, de retours d'expérience sur les projets et initiatives pour avoir des éléments à apporter et pour mieux challenger les associations ».

## Deuxième tendance : coconstruire les démarches d'évaluation pour renforcer la confiance avec les parties prenantes et pour améliorer la qualité des interventions

« Pour nous, la mesure d'impact consiste à mesurer les effets de nos actions sur nos partenaires et non pas mesurer les impacts des projets que nous finançons. Ces derniers, il n'est pas possible de se les approprier ! Nous mesurons notre impact sur nos partenaires en observant leur capacité à agir, leur capacité à coopérer, et leur visibilité. La méthode d'évaluation a été coconstruite avec nos partenaires. Cela a permis de créer des espaces de dialogue et de coopération ».

« L'évaluation peut être une manière de travailler la confiance.

Chaque porteur de projet travaille son propre référentiel d'évaluation, mais on construit aussi un référentiel commun : qu'est-ce qu'on assume de travailler ensemble ? quel est notre commun ? notre inconditionnel ? qu'est ce qui nous lie ? que veut-on faire ensemble ? cela peut-il nous amener à créer un manifeste commun ? Les bilans ne sont pas individuels mais toujours communs : on rend compte devant les pairs. Cela permet de mettre en place une logique de co-développement et de mettre les financeurs dans une position d'apporteurs de solution.

Nous organisons des temps collectifs propres aux associations, puis des temps conjoints financeurs / associations. Au sein du conseil d'administration, nous avons nommé un référent sur les questions de bilan et d'évaluation, pour être l'ambassadeur de ces démarches, et nous organisons des *learning expeditions* pour les membres du conseil d'administration.

En parallèle, nous avons conservé un temps de suivi trimestriel très basique : où en êtes-vous ? quelles sont vos problématiques ? Cela permet d'identifier des sujets de co-développement qui sont choisis par les associations ».

« Le programme Migrations soutient une dizaine de structures dans le monde entier (organisations de migrants, associations de migrants...), et nous avons intégré des migrants à l'équipe evaluation&learning ».

## Troisième tendance : explorer de nouveaux cadres pour décrire les effets des actions menées par les fondations

« Nous proposons de développer la dimension expérientielle dans les organisations, au service de leur impact. En général, les associations connaissent bien le processus qu'elles mettent en place pour obtenir une transformation (exemple : remise à niveau + accompagnement + stage) ainsi que les résultats quantitatifs de ce processus. Mais souvent elles connaissent moins bien l'expérience, la dimension de transformation de la personne. Mieux comprendre l'expérience vécue par la personne permet d'avoir un retour sur le processus, de savoir ce qui a marché, et moins bien marché.

Dès qu'il y a une expérience (ex : associations de soutien à la jeunesse, de soins à domicile, de lutte contre la solitude, d'aide à l'insertion professionnelle...), nous pouvons mettre en œuvre notre approche. Nous organisons des groupes focus avec des personnes qui ont participé au processus, et nous faisons parler les participants sur ce qui a changé dans leur motivation, leur confiance en eux, leur ouverture, leur état d'esprit... Nous remettons à l'association un verbatim très complet, assorti de recommandations.

Les participants aux ateliers vivent une expérience très puissante. Les ateliers collectifs installent une écoute mutuelle et une structuration qui permettent à chacun de revenir sur l'ensemble de l'expérience, du début jusqu'à la période actuelle. Ils produisent un effet rebond par l'intégration et la conscientisation de cette expérience et ainsi font partie du processus de transformation. C'est un temps guidé de métabolisation et d'appropriation.

Enfin, ce travail produit plusieurs effets positifs pour les associations : il crée un effet de groupe autour de cette expérience ; il permet de revisiter le processus pour l'améliorer, le simplifier... ; il renforce la communication avec les parties prenantes de l'association (ex : publication de verbatims dans les rapports annuels... )".

« La philanthropie fait se rencontrer les acteurs du secteur marchand et ceux de l'intérêt général. S'agissant de redevabilité dans le secteur de l'intérêt général, et malgré les travaux en cours sur d'autres outils de mesure (ex : comptabilité triple capital), on finit toujours par rendre des comptes selon des cadres issus du secteur économique. On a encore très peu de cadres sur la valeur créée. Il y a une nécessité à maîtriser ces différentes grammaires, et à mobiliser des logiques sur la création de valeur non économique, pour arriver à démontrer que, sur les enjeux sociétaux et environnementaux, la collaboration apporte plus de valeur que la concurrence.

La mesure d'impact doit s'adapter aux contraintes des systèmes d'information et aux contraintes de redevabilité comptable et financière ; si on fait entrer l'approche systémique du changement dans ce cadre, on appauvrit la démarche. Actuellement on est dans une logique de recherche-action sur l'observation et l'appréciation – plutôt que la mesure - du changement systémique. Nous faisons donc fonctionner deux cadres en parallèle, ce qui permet de satisfaire deux grilles de lectures différentes, et de montrer comment elles sont complémentaires.

La notion de bonne gestion et d'efficacité des fonds dédiés à l'intérêt général est souvent le périmètre d'intérêt, voire le préjugé des personnes qui mettent des moyens au service de l'intérêt général. Les acteurs de l'entreprise ont souvent une image péjorative des associations, s'imaginent rarement le niveau de structuration et de professionnalisme, et manifestent une grande méconnaissance de la qualité de gestion qu'il peut y avoir dans le secteur associatif. Il faut donc pouvoir d'une part démontrer l'efficacité de la gestion, et d'autre part montrer que la valeur créée n'est pas qu'économique. Sur ce sujet il faudrait pouvoir faire avancer les grilles de lecture des acteurs, mais malheureusement on n'a pas beaucoup progressé sur les méthodes de mise en évidence de cette valeur ».

## Quatrième tendance : redonner de la valeur à la capitalisation et au retour d'expérience

« La démarche de questionnement et d'évaluation, c'est-à-dire la confrontation des résultats par rapport à un attendu, est essentielle. Mais la question de fond est : qu'attend-on vraiment ?

Nous sommes très critiques sur la question de l'objectivation des résultats. Le vernis d'irréprochabilité scientifique masque d'énormes biais : finalement, on va trouver ce qu'on cherche, et ce qu'on a envie de démontrer. Je donne très peu de crédit aux résultats d'évaluations d'impact et notamment au SROI (Social Return on Investment) car on peut les tordre dans tous les sens.

L'approche par la capitalisation est plus utile et plus réaliste à nos yeux : elle propose une observation et des retours critiques sur les réalisations dont on peut déduire des résultats sans les monter en épingle, et dans une logique de perfectionnement. « Prove » : on cherche les succès. « Improve » : on cherche les problèmes »

« La résilience recherche la plasticité. Il faut que l'analyse et la planification existent pour explorer ce que pourrait être une bonne voie, mais la question qui nous intéresse est : quelle dynamique met-on en place ? quelle plasticité ?

L'innovation sociale doit être pensée comme un processus, comme une démarche apprenante qui apporte de la réflexivité dans l'action. Cette posture peut devenir vertigineuse pour des fondations qui doivent rendre des comptes à des parties prenantes : il faut accepter de soutenir des gens dont on connaît les intentions et les moyens, mais sans préjuger de l'endroit où leur action atterrira. On partage l'incertitude au niveau du collectif. On place la confiance, plutôt que la planification, au cœur des relations ».

« Nous avons fait évoluer nos pratiques autour de l'évaluation. Nous passons par des temps collectifs de mise en question, et nous utilisons d'autres supports (audiovisuels notamment) pour mettre en évidence les effets de nos actions ».

**- 4 -**

# **De l'aspiration à la réalité : les défis de la coopération pour les fondations**

Pour les fondations, la question de la coopération renvoie à deux niveaux différents.

D'une part, des mécanismes de coopération entre fondations qui peuvent prendre des formes plus ou moins intégrées :

Des interactions fondées sur une reconnaissance mutuelle des expertises et parfois poussées par les associations elles-mêmes, qui prennent l'initiative de rencontres ou conférences de financeurs ;

Des collectifs pour augmenter les capacités financières autour d'une structure, dans une logique de mutualisation des moyens de la gestion de ces financements (ex : Cercle Weber pour l'Education<sup>1</sup>) ;

Des groupes de partage, de co-construction et formation qui permettent à des fondations de se forger une culture et une vision communes (ex : Groupe SPOT ou Cercle de Villarceaux<sup>2</sup>) ;

Des mécanismes de *pool fund*<sup>3</sup> pour démultiplier les moyens autour d'une cause, rendre accessible des financements à un certain type d'acteurs et structurer un plaidoyer commun (ex : Alliance for Gender Equality in Europe).

D'autre part, des mécanismes de coopération entre opérateurs, où les fondations peuvent financer des coopérations, coalitions ou collectifs d'acteurs opérationnels, ou encore jouer un rôle de connecteur entre différentes parties prenantes.

“

« Le collectif c'est comme la paix : on ne peut être que pour ! En vrai : ce n'est pas si simple !

”

Globalement, l'ensemble des fondations expriment un intérêt de principe pour la coopération entre elles et avec d'autres parties prenantes.

Toutefois, on observe une gradation entre celles qui considèrent la coopération comme une bonne pratique et interagissent volontiers avec d'autres, et celles qui font de la coopération une question stratégique, en lien avec l'approche systémique du changement.

1. Groupe informel de fondations rassemblé au sein d'Un Esprit de Familles sur les questions liées à l'éducation

2. Groupe informel de fondations rassemblées autour des questions d'environnement et de climat

3. Fond commun créé par plusieurs fondations

# 4.1 Retours d'expérience sur la coopération entre fondations



## Pourquoi coopérer ?

La coopération répond à une aspiration minimale : pouvoir échanger des inspirations et de bonnes pratiques. Les réseaux professionnels comme le Centre Français des Fondations, Admical, Un Esprit de Famille ou des fondations abritantes (Fondation de France, Caritas...) sont reconnus et valorisés par les fondations comme des espaces de rencontre utiles.

« Nous avons une aspiration à la relation entre pairs, mais pas de vision stratégique sur la coordination. Nous sommes adhérents au Centre Français des Fondations et à l'Admical, et nous essayons de rencontrer d'autres responsables de fondations, toutefois nous n'avons jamais monté de projets communs. C'est un champ très vertigineux : tout est possible, car les actions des fondations sont très diverses. Nous sommes intéressés à travailler avec d'autres fondations d'entreprises. Nous sommes comme elles à l'articulation entre Ressources Humaines et RSE, sur des périmètres mouvants. J'ai des échanges réguliers avec certaines d'entre elles, mais nous n'avons pas beaucoup d'occasions de nous croiser, d'échanger sur nos stratégies ou sur des projets communs ».

« Même si prenons nos décisions seuls, nous fonctionnons beaucoup en réseau. Quand un sujet nouveau nous intéresse, je discute avec quelques fondations pour avoir des retours d'expérience. Nous sommes intéressés par la perspective d'un appel à projets commun avec d'autres fondations, ou par les démarches collectives mises en place par la Fondation de France ».

« Les alliances entre fondations nous intéressent : on se parle, on échange des dossiers. La Fondation Caritas crée des alliances autour de projets au sein de leurs fondations abritées ».

Dans une perspective plus opérationnelle, on voit des fondations coopérer ensemble autour de thématiques communes ou d'associations co-financées à plusieurs, pour améliorer le repérage des projets et l'accessibilité aux financements, pour renforcer leur financement en volume et dans la durée, ou encore pour faciliter le suivi des projets. Dans cette optique, la coopération constitue une valeur ajoutée pour les fondations elles-mêmes, mais aussi pour les associations (sécurisation des financements, simplification des procédures).

« Pour faciliter le sourcing des petites associations et leur permettre d'accéder à nos financements, nous avons monté des partenariats avec des fondations en Italie et en Grèce : elles reçoivent les candidatures en langue locale plutôt qu'en anglais, elles font les instructions (*due diligence*) et le monitoring. Parfois nous mettons en commun des expertises, des moyens, et une capitalisation d'expérience ».

« La promesse d'une mise en réseau avec d'autres financeurs est clairement un levier d'action auprès des associations. Cela peut constituer notre contribution au fait de les armer pour leur développement ».

« Nous vivons un exemple de coopération entre fondations avec le Cercle Weber pour l'éducation, initié il y a cinq ans lors d'un petit déjeuner d'Un Esprit de Famille. Quinze fondations se réunissent quatre fois par an pour sélectionner et financer un projet dans une logique de mutualisation, en déléguant à une ou deux fondations la responsabilité de son suivi. Nous sommes ainsi arrivés à un montant plus élevé (environ 200 000€) et pluriannuel. Nous faisons essentiellement des financements non fléchés, ou très peu fléchés, ce qui permet de donner de la souplesse aux associations lauréates par rapport aux subventions institutionnelles très fléchées. Toutefois cela reste à une échelle très modeste ».

« Il serait envisageable de nous mettre autour de la table avec d'autres financeurs pour projeter le soutien à une association sur trois à cinq ans. Notre intention est de rester en phase avec les besoins des associations. Pour l'heure, nous sommes capables de les financer sur trois ans, mais il pourrait être envisageable d'aller jusqu'à cinq ans ».

« Nous arrivons maintenant à mutualiser des temps de bilan à plusieurs fondations, pour soulager le temps de travail des associations. Cette mutualisation est plus facile avec des fondations qui ont des attentes moins fortes sur les modalités de reporting et n'exigent pas d'avoir un rapport privilégié avec une association ».

Enfin, certaines fondations affichent une conviction très forte sur la nécessité des collectifs et des coopérations, en lien avec leur vision du changement systémique, ou en lien avec leur stratégie et leur contexte d'intervention.

Dans cette perspective, la coopération concerne la manière dont les fondations interagissent entre elles (par exemple au sein de collectifs de travail ou de *pool funds*), mais aussi la manière dont elles interagissent avec d'autres parties prenantes de leur écosystème (ex : monde académique, entreprises...).

Leurs expériences permettent d'identifier les facteurs de réussite de la coopération : un dénominateur commun suffisamment fédérateur, l'énergie et l'inspiration de se retrouver ensemble, un combat commun...

« Je ne crois pas à l'entrepreneuriat social, à l'individu qui change le monde. Je crois plutôt à des démarches inspirantes, des écosystèmes qui se mettent en place, des coopérations pour faire évoluer le monde. Nous utilisons l'entrepreneuriat comme un moyen et non une fin : il constitue une problématique transversale qui permet d'agréger des acteurs complémentaires. Par exemple sur un territoire rural, il permettra de réunir les acteurs de la mobilité, du vieillissement, de la préservation du patrimoine... »

« On voit toujours la coopération comme un plus, comme quelque chose qui s'ajoute, alors qu'il faudrait la voir comme une activité à part entière de notre travail. Nous sommes un écosystème, collaborer fait partie de notre travail. Il serait intéressant que la coopération se fasse à divers niveaux : avec le monde associatif, avec le monde académique. Nous aurions besoin de plus de passerelles avec d'autres composantes de notre écosystème ».

« Nous intervenons sur un secteur qui est très minoritaire, ce qui nous donne d'autant plus l'obligation de travailler ensemble. Il existe un réel enjeu à se connaître et renforcer les liens interpersonnels pour voir comment agir collectivement, en complémentarité (par exemple en identifiant les enjeux ou les territoires orphelins) ».



## Comment coopérer ?

Les retours d'expérience de collectifs de fondations permettent d'identifier quelques éléments ou conditions qui sont de nature à faciliter et renforcer la coopération. Parmi ces éléments : des enjeux communs forts, un processus auto-géré dans un cadre structuré, des objets de discussion concrets, des temps suffisamment longs (type séminaire hors les murs) pour pouvoir faire connaissance, une attention portée à la qualité des relations...

1. « Le groupe SPOT<sup>1</sup> nous a donné l'occasion de mieux nous connaître, par exemple en prenant le temps d'échanger sur nos théories du changement, de mieux comprendre les enjeux et difficultés des uns et des autres, et de voir comment avancer pour mieux se mettre au service du secteur associatif, qui nous demande de mettre en commun nos modes opératoires ! Le Cercle de Villarceaux<sup>2</sup> a favorisé une meilleure compréhension de nos enjeux respectifs à travers des temps communs (ex : réunion sur le Plateau des Millevaches ou séminaires à Villarceaux) où nous avons pu nous confronter et nous inspirer. Tout cela nous permet d'exister en tant que communauté dans le monde des fondations, et nous permet de faire évoluer la redevabilité entre les associations et le financeur en développant une philanthropie fondée sur la confiance».

« Au sein du groupe SPOT, on prend plaisir à se voir et à coopérer. On partage une forte inquiétude sur ce qui est en train de se passer. On a l'impression que quelque chose est en train de bouillir. Il y a de la joie à se voir, à partager où en est, là où on pourrait aider. Ce qui me motive beaucoup : pouvoir passer le relais sur les associations à d'autres fondations. Pour moi cette mise en réseau et cette coopération entre nous est essentielle. On est sans cesse sollicités pour discuter avec des fondations (Fondation Abbé Pierre, Fondation Lemarchand). C'est très motivant et enthousiasmant. Cette coopération pour aider au maximum les associations est au cœur de mon travail. Dans ce petit groupe d'une dizaine de fondations, on regarde comment mieux coopérer. »

« Les ingrédients d'une coopération réussie : des personnes qui aiment réseauter, une dimension de plaisir à ne pas oublier, et la conviction qu'il faut se mettre dans une situation où on se tient la main. Nous travaillons sur des sujets très difficiles. Il m'arrive de pleurer en lisant les dossiers que nous recevons. On a besoin de se retrouver entre personnes qui vivent ces situations dures, de se redonner de la force. On ne peut plus travailler en silo, tant au niveau des associations que l'on soutient qu'au niveau des sujets que l'on traite. »

1. Groupe auto-constitué de fondations qui interviennent sur le champ de la transition et se sont réunies en 2022 pour travailler ensemble les questions de théorie du changement et d'évaluation. Ces fondations se sont rencontrées au sein du Cercle de Villarceaux.

2. Un groupe de fondations intervenant sur les enjeux de transition, et réunies pour la première fois à Villarceaux en 2021 à l'initiative de la Fondation pour le Progrès de l'Homme.

“

Il existe un enjeu fort à travailler notre posture et notre rôle comme philanthrope. L'argent nous donne du pouvoir, mais il faut savoir se décaler. Nous sommes des acteurs parmi d'autres dans la chaîne, et nous devons travailler cette posture de compagnonnage. J'ai beaucoup de mal avec les positions prescriptrices et très descendantes. Il faut se mettre en situation de comprendre ce qui se passe, plutôt que de juger. »

”

Dans sa traduction la plus intégrée, la coopération entre fondations peut prendre la forme d'un *pool fund*. Il est intéressant d'en noter les objectifs et les principes de fonctionnement, et de relever qu'il permet à la fois d'être utile aux associations de terrain et utile aux fondations qui y participent (partage d'expérience, *safe space* autour de sujets clivants...).

“

« Nous sommes un *pool fund* créé en 2021 par trois fondations sur la base d'un constat : le manque de financement pour les questions de genre en Europe. Le budget moyen des associations qui travaillent sur le genre est de 50.000€. La plupart n'ont pas de salariés ; elles sont sous-structurées et sous-financées. Nous avons défini trois objectifs : soutenir les petites associations de terrain (qui passent entre les mailles des financeurs) ; mobiliser la communauté philanthropique sur le genre ; créer une communauté apprenante, en développant les enseignements sur la manière la plus efficace de financer les avancées sur le genre et en créant une communauté de *grantees*.

Nous fonctionnons systématiquement par consensus. Notre groupe est organisé sur le principe une fondation = une voix. Le principe de transparence est fondamental pour construire la confiance : lorsqu'une demande est formulée en bilatéral, elle est toujours repartagée avec le groupe. Nous soutenons le fait que les personnes, les communautés et les groupes puissent parler en leur propre nom et décider pour eux-mêmes. C'est ce principe qui a permis de financer certaines associations en dépassant des clivages très forts qui existent au sein de notre mouvement (sur le voile, sur la prostitution, sur la transidentité...). En général il est plus facile d'apporter un cas pratique plutôt que discuter de façon théorique : cela permet d'échanger sur du concret, cela fait moins peur. Dans le Copil, on essaie de ménager un *safe space* où les personnes puissent sortir de leur posture institutionnelle et explorer la manière de faire bouger leurs propres lignes, tout en restant très claires sur les limites posées par leur fondation ».

”



## Quels obstacles et quelles limites à la coopération ?

Si un nombre croissant de fondations pressentent que la coopération devrait à l'avenir constituer un enjeu stratégique et non un mode opératoire optionnel, les freins de différentes natures demeurent encore présents : réticences des gouvernances à lâcher prise sur une partie de leurs prérogatives, enjeux d'image (voire enjeux d'ego) qui font craindre une dilution dans un ensemble plus large.

« Notre conseil d'administration pourrait ressentir une défiance a priori sur la participation à un collectif de philanthropes, et en tous cas aurait besoin d'être convaincu de son utilité. Nous avons été sollicités pour participer à un pool fund. Finalement la gouvernance a reculé, estimant que la force de la fondation réside dans son indépendance et son autonomie. Tous les acteurs n'ont pas les mêmes objectifs. Entre les objectifs des personnes et ceux des organisations, les lignes sont floues et mobiles. Notre gouvernance n'a donc pas voulu se lier par un contrat cadre, mais a donné son accord pour des cofinancements tout en restant libre d'y aller ou pas ».

« Je suis assez sceptique à propos des consortiums de fondations, même si je souhaite que ça marche car la dispersion des moyens est dommageable. Les limites peuvent se dépasser avec des fondations plus mûres, moins institutionnelles. Seules les grosses structures sont capables de faire du *pool funding*, mais cela interroge leur capacité à diluer leur identité dans un projet collectif. Attention à celles qui ont besoin de sortir du lot ! Cela peut marcher, mais il faut y aller doucement.

Il existe des manières plus « terrain » de coopérer : le partage d'information sur des structures soutenues; un mécanisme type conférences des financeurs, qui permettrait d'offrir un cadre à la coopération et d'identifier un chef de file pour faire gagner du temps à l'association financée ; des alliances de financeurs sur la base d'opportunités et sur la base de la confiance développée entre les personnes. Dans tous les cas, il est difficile pour une fondation de se mettre dans les pas des autres, et adapter son calendrier, ses modalités de reporting ».

Certaines fondations identifient deux pistes à explorer pour mieux coopérer : d'une part, renforcer la culture de la coopération au sein des organisations à travers des formations, des méthodes et une évolution des profils ; d'autre part favoriser une évolution au sein des instances collectives de la philanthropie pour passer d'une mobilisation sur la base des statuts à une mobilisation sur la base de valeurs ou de visions communes.

« Savoir collaborer, fonctionner en collectif est quelque chose de trop rare. On pourrait opposer le monde du privé concurrentiel et le monde associatif naturellement coopératif, mais c'est faux. D'une part, une bonne partie des dirigeants associatifs viennent du privé et donc portent ce prisme de concurrence, et d'autre part la concurrence existe aussi dans le monde associatif, du fait de la rareté des moyens. Apporter de la méthode, des outils, accompagner un changement de culture sur la collaboration est nécessaire. Les changements culturels sont longs ».

« Dans un collectif, on va trouver des cultures différentes, des manières différentes d'exprimer ses intentions... La première étape est de rassembler. Parler d'objectifs et de résultats permet de rassembler : on a peut-être des divergences, mais le but est commun ».

« Les écrits d'Anne Monnier (Chaire Philanthropie de l'ESSEC), montrent le peu de structuration du milieu de la philanthropie par rapport au monde des associations (structuré dans des mouvements comme le F3E, le Mouvement Associatif, etc.). Le secteur ne s'est organisé que par statut, alors que le secteur associatif est souvent organisé par thématiques (jeunesse, etc.). Il faut aider la philanthropie à s'organiser en mode accéléré, compte tenu des enjeux. La coopération très opérationnelle se construit autour d'une convergence d'intérêts, mais on peut aussi la trouver autour d'une convergence de valeurs et de vision sur les enjeux de société. Cela donnerait du corps et de la vitalité à la notion d'intérêt général ».

Enfin, comme les collectifs d'associations, les collectifs de fondations demeurent sous-financés et sous-dimensionnés en termes d'équipes, ce qui les empêche de se déployer.

« Aujourd'hui notre enjeu est d'amener le maximum de fondations à s'intéresser aux questions d'environnement. Les lignes sont en train de changer, comme en témoigne l'expérience très intéressante de la Fondation de France et de la Fondation Carasso, avec la Coalition des Fondations Françaises pour le Climat. Cette dernière pourrait faire plus et mieux, mais rencontre des limites de ressources humaines et de moyens. Elle interroge sur la manière de jouer la coopération avec ceux qui ne nous ressemblent pas. Il y a du mouvement, les fondations commencent à s'organiser entre elles. Idéalement, il faudrait qu'il y ait un groupe non lucratif Environnement, dans lequel il y aurait des associations et des fondations ».

## 4.2 Quels rôles pour les fondations auprès des collectifs d'opérateurs ?

Les fondations disposent de plusieurs leviers pour encourager et soutenir les logiques de coopérations entre associations et entre acteurs de terrain : elles peuvent susciter et faciliter des rencontres et des interactions, y compris en créant des *safe spaces* pour faire se rencontrer des acteurs parfois antagonistes ; elles peuvent financer des collectifs ; enfin, elles prennent parfois le rôle d'ensemblier pour articuler une réponse collective autour d'une problématique ou sur un territoire.



### **Faciliter la rencontre entre les acteurs, créer des « safe spaces » sur des sujets sensibles**

Les journées partenaires, ou réunions de porteurs de projets, sont devenues une pratique courante parmi les fondations, et connaissent des déclinaisons diverses – thématiques ou territoriales notamment. Même si elles représentent un investissement en temps pour les associations, ces dernières soulignent l'intérêt de ces rencontres, tant les espaces de partage et de mise en commun manquent un peu partout.

« Il existe plusieurs niveaux de coopération impulsées par les fondations entre les associations qu'elles soutiennent. Les journées des partenaires créent de l'interconnaissance, et une petite communauté. Les associations s'y prêtent pour entretenir la relation partenaire ! Elles représentent un réel investissement logistique pour les fondations qui les organisent, mais elles permettent d'alimenter le relationnel, et c'est dans l'interaction qu'on affûte les idées.

Les accompagnements collectifs, ciblés en fonction des besoins, sont intéressants, à condition de recueillir l'adhésion réelle des partenaires et à condition que cela corresponde pour eux à un vrai besoin. Nous proposons des sujets que nous voyons remonter à partir de l'observation des projets. Sur la base des réponses de ceux qui s'en saisissent, nous mettons en place des groupes de pairs dont nous animons et facilitons l'échange. Nous pouvons aussi apporter du contenu ou faire venir des intervenants ».

« Les associations sont souvent assez seules, et ont besoin de se retrouver et de partager. Les fondations familiales l'ont bien compris et les font de plus en plus se rencontrer, ou financent des formations communes. Le collectif est toujours très apprécié, même sur des sujets transversaux (gouvernance, management...). La tendance est de créer du collectif autour de l'échange de pratiques ».

Certaines fondations, convaincues de la valeur spécifique du collectif, poussent l'exercice des « rencontres partenaires » jusqu'à structurer et animer un collectif d'associations.

« La coopération se travaille dans la durée. Au début, les membres du collectif que nous avons constitué venaient un peu contraints. Aujourd'hui ils viennent avec bonheur aux séminaires que nous organisons. Cela leur permet de retrouver des gens qui sont devenus un cercle de confiance, dans lequel ils peuvent parler de ce dont ils sont fiers mais aussi de leurs difficultés. Dans cet espace, il n'y pas d'enjeu à exposer ses problèmes. Par ailleurs, c'est un lieu de réflexivité assez unique sur les pratiques, qui prend parfois des détours pour permettre à chacun d'apprendre des choses sur soi et sur la manière dont on travaille. C'est un temps que personne ne prend jamais. Néanmoins nous rencontrons une limite : ces expériences sont très personnelles, et il est difficile pour les participants d'en repartager les enseignements dans leurs organisations respectives. Le fait de les outiller pour être ambassadeurs de cette expérience nous permet de mieux de comprendre pourquoi des gens qui travaillent dans des secteurs très différents ont des choses à partager ».

« Nous aimerions inspirer des collectifs pour travailler des sujets comme le pouvoir d'agir et la relève des générations dans les organisations, en lien avec un acteur académique. Le temps humain que nous allons consacrer au suivi et à la mise en réseau de nos projets va progresser ».

« Pour nous, le sujet du collectif n'est pas la massification des financements, mais d'une part l'inspiration (ex : importer des méthodes de l'étranger, ou faire se rencontrer des acteurs qui mettent en place de nouvelles pratiques), d'autre part le retour d'expérience sur les pratiques d'essaimage, notamment sur la capacité à trouver des relais au sein des institutions pour que les pairs deviennent des ambassadeurs. C'est notamment à travers ces retours d'expérience que nous avons identifié les conditions qui permettent d'entrer dans les institutions : une brèche (ex : vague de suicides) ; un « véhicule » perçu comme neutre et positif (ex : l'animal) ; enfin, la capacité à trouver les bons interlocuteurs. Par exemple dans l'Education Nationale, nous avons repéré, à travers des initiatives que nous avons soutenues, des enseignants qui ont les mêmes pratiques et les mêmes approches dans différentes régions de France. En nous appuyant sur eux nous avons commencé à travailler avec l'institution par le biais des cellules Innovation, et progressivement mis en place une plateforme numérique et des formations ad hoc pour les enseignants ».

A travers leur capacité à dialoguer avec différents univers, ou parce qu'elles se situent un peu plus à distance des sujets que les opérateurs, les fondations peuvent ouvrir et sécuriser des espaces d'échange sur des sujets parfois polarisants, ou pour faire se rencontrer des acteurs qui n'entrent pas facilement en relation les uns avec les autres.

« Sur la prostitution, il n'existe aucun espace pour que les gens puissent s'écouter et se parler en sortant de leurs postures. Favoriser cet échange pourrait être un rôle très intéressant à jouer pour une fondation. Les fondations pourraient proposer des espaces et des *safe spaces* sans prendre parti et en amenant des personnes qui ne se parlent pas à se parler ».

« Nous allons déplacer le curseur sur la dimension partenariale pour mettre en relation les porteurs de projets, créer des espaces de dialogue ».



## Financer des collectifs

Tous partagent le constat du sous-financement des collectifs, mais peinent encore à trouver des solutions : renforcer la coopération entre associations suppose, entre autres conditions, qu'elles puissent y consacrer le temps, les ressources et les compétences nécessaires. Le travail dans les interstices, sur les interactions, est plus éloigné des bénéficiaires directs des associations et recueille moins facilement le soutien des financeurs.

« Je constate que les difficultés s'aggravent plus vite que l'impact des belles actions. Il faut donc faire plus, ensemble. L'enjeu de la coopération entre acteurs est fondamental dans la question du changement systémique. Je cherche à financer des coopérations d'acteurs, mais elles demeurent très compliquées, pour de bonnes et de mauvaises raisons ».

« Nous nous sommes attachés à soutenir et à faire émerger des collectifs. Toutefois nous constatons un sous-financement de l'ingénierie de la construction du collectif ».

« Pour collaborer, il faut de l'argent. C'est plus difficile quand l'argent manque ! Notre souhait est de soutenir les coopérations. L'une de nos branches internationales a déjà financé des alliances d'associations. Sans argent on ne collabore pas ».

« Comme tout le monde, nous encourageons les partenaires à se mettre en réseau et à échanger sur les bonnes pratiques, les expériences d'essaimage...

Tout l'enjeu du changement systémique passe par la mise en lien et la mise en réseau, mais plus on s'éloigne du terrain, moins il y a de financements disponibles. Le financement des réseaux est encore peu pratiqué car peu valorisé : cela revient à payer des gens pour mettre les organisations en lien ! ».



## Connecter et assembler différents types d'acteurs autour d'un sujet commun

Le rôle d'ensemblier thématique, transversal ou territorial qu'endossent parfois certaines fondations suppose d'une part une maturité philanthropique, d'autre part de pouvoir y consacrer des ressources conséquentes et les compétences adaptées.

Il existe plusieurs exemples d'ingénieries partenariales initiées par des fondations, qui ont contribué à créer des dynamiques durables.

« Même si nous restons une fondation distributive et pas une fondation opératrice, il existe une forme de rôle intermédiaire : la fondation partenariale, indépendamment de la dotation financière.

Nous jouons parfois un rôle d'ensemblier, en rassemblant des organisations autour d'un projet difficile à porter sur le plan humain et financier, en identifiant une structure qui puisse porter et redistribuer à d'autres. Cela a été le cas par exemple sur le développement national des monnaies locales ».

« Une fondation peut créer un méta-projet impliquant plusieurs organisations. Par exemple nous avons financé un référentiel d'impact social. Nous avons suscité le projet et nous avons facilité sa mise en œuvre en mettant en relations plusieurs associations...

La forme la plus aboutie des coopérations inter-associatives peut aller jusqu'à des alliances et des fusions ».

« Nous sommes à la fois un think tank et un ingénieur de solutions qui monte des projets pilotes et les passe à l'échelle.

Nous avons élaboré et déployé une méthode de co-construction avec les collectivités locales, les associations et les entreprises d'un même territoire, pour mettre en place des dynamiques collectives qui s'attachent à rompre le cercle vicieux de la pauvreté ».



## Aider à surmonter les freins et les obstacles à la coopération

Les freins à la coopération sont de plusieurs natures : difficultés à dépasser des logiques très individuelles, décalages d'ordre culturel entre les différentes parties prenantes (associations, collectivités locales, entreprises), mais aussi mécanismes de mise en concurrence autour des ressources et réflexes de repli par peur de perdre des financements. Les fondations pourraient s'attacher à réduire la prévalence de ces deux derniers.

« Chaque porteur de projet déploie une énergie formidable et peut emmener son projet très loin. Mais si les responsables d'associations ont une énergie et une créativité considérables, ils ont souvent aussi des egos très forts. Faire ensemble est perçu comme une dispersion, une complexité et un risque beaucoup plus que comme une chance. A cela s'ajoute la peur du temps nécessaire à la recherche de synergies, et la peur de perdre leurs financeurs en cas de mutualisation. Je suis convaincu que le changement systémique passe nécessairement par la coopération des acteurs, et par le fait d'agréger une innovation à une autre – pas seulement d'agréger des bonnes volontés. »

« La logique des appels à projets, à travers une mise en concurrence, ne favorise pas la coopération entre les associations. Les fondations quant à elles ont des process, des donneurs d'ordre et des mécanismes de redevabilité très divers. Tout le monde a besoin de dire « c'est moi qui fais ». Les capacités financières sont très hétérogènes. Il faut que chacun trouve sa bonne place avec des montants cohérents ».

« Nous sommes très favorables aux coopérations, mais il existe un double obstacle de concurrence et de temps. Les associations que nous accompagnons nous parlent beaucoup de concurrence pour les ressources. Il y avait pourtant une envie de travailler ensemble ».

« Il reste des freins : le rythme des collectivités qui n'est pas celui des entreprises, les contraintes liées au financement des associations, les difficultés à interagir avec une institution comme l'Education Nationale... ».

« Les obstacles au collectif sont de deux natures : d'une part cela prend du temps, d'autre part l'ingénierie est très difficile à faire financer, et elle nécessite de mettre en place une méthode. Le compromis n'est pas toujours facile en présence de fortes personnalités. Il faut savoir faire un pas de côté. En tant que financeur, je pensais que c'était mon rôle de faire en sorte que les associations travaillent ensemble. Mais attention à l'injonction de travailler ensemble et au mariage forcé ! ».

CO, CONSEIL & STRATÉGIES  
POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



**3 rue DANTON**  
**92240 MALAKOFF**  
<https://co-conseil.fr/>

---

**BENOÎT GAJDOS**  
[benoit.gajdos@co-conseil.fr](mailto:benoit.gajdos@co-conseil.fr)  
+ 33 6 61 56 25 51

---

**PIERRE-DOMINIQUE VITOUX**  
[pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr](mailto:pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr)  
+ 33 6 84 98 17 78

---

**CLAIRE BOULANGER**  
[claire.boulanger@co-conseil.fr](mailto:claire.boulanger@co-conseil.fr)  
+ 33 6 14 88 57 52