



**HAL**  
open science

## Développement territorial et innovation sociale : la contribution d'un acteur philanthropique

Lucile Manoury, Patrick Gianfaldoni

### ► To cite this version:

Lucile Manoury, Patrick Gianfaldoni. Développement territorial et innovation sociale : la contribution d'un acteur philanthropique. XLe Journées de l'Association d'économie sociale Toulouse, 9-10 septembre 2021 " Penser les limites?", Sep 2021, TOULOUSE, France. hal-03584229

**HAL Id: hal-03584229**

**<https://hal.science/hal-03584229>**

Submitted on 22 Feb 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Développement territorial et innovation sociale : la contribution d'un acteur philanthropique**

### **Lucile Manoury**

Maitre de Conférences associée, Avignon Université, Laboratoire Biens Normes et Contrats (LBNC) ; Consultante à l'Atelier Coopératif, responsable de l'évaluation du programme « Dynamiques Territoriales » de la Fondation de France  
Lucile.manoury@univ-avignon.fr

### **Patrick Gianfaldoni**

Maître de Conférences et responsable du Master Politiques Sociales, Avignon Université, Laboratoire Biens Normes et Contrats (LBNC)  
Patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr

## **Résumé**

Le développement des territoires est d'une actualité revivifiée par le contexte de crise sociale comme sanitaire. Depuis 2013, la Fondation de France s'approprie la question territoriale à travers le programme « Dynamiques Territoriales » expérimenté sur six territoires. L'institution philanthropique fait preuve d'innovation sociale au regard de ses pratiques usuelles, en cherchant à prendre en compte les spécificités de territoires comme l'intentionnalité des acteurs. Centrant son attention sur les idées des habitants et l'*empowerment*, elle adapte ses modes d'intervention pour mieux considérer les formes de proximités et l'activation possible de ressources. L'observation de l'expérimentation conduite sur 5 ans et sur deux territoires très différents permet de l'illustrer. Le décroisement territorial, la participation des habitants, la coopération sont des leviers au cœur de son action. Nous considérons ainsi que la Fondation de France se positionne comme tiers intervenant, un nécessaire « opérateur de ressources ».

## **Abstract**

The development of territories has been revived by the social and health crisis. Since 2013, the Fondation de France has taken on the territorial issue through the "Dynamiques Territoriales" program, which is being tested in six territories. The philanthropic institution is demonstrating social innovation with regard to its usual practices, by seeking to take into account the specificities of territories as well as the intentionality of actors. Focusing its attention on the ideas of inhabitants and empowerment, it adapts its modes of intervention to better consider forms of proximity and the possible activation of resources. The observation of the experimentation conducted over 5 years and in two very different territories illustrates this. Territorial decompartmentalization, participation of the inhabitants and cooperation are levers at the heart of its action. We therefore consider that the Fondation de France is positioned as a third party, a necessary "resource operator".

## Introduction

Si la question du développement territorial n'est pas neuve, pas plus que l'impulsion de politiques dédiées aux dynamiques territoriales, elle est l'objet d'une actualité forte : dénonciation de l'éloignement des territoires, réduction des services publics,... Cette actualité est celle de l'expression d'un délaissement et d'un déclassement de populations pour des motifs d'éloignement des centres de décision tout autant que des motifs socio-économiques. Le développement local endogène fait pourtant l'objet de recherches multiples depuis des années (Pecqueur, 2000 ; Houé, 2001 ; Gontcharoff, 2009), favorisant la théorisation du territoire comme le développement de modes d'intervention (systèmes productifs locaux, clusters, ...). Mais l'initiative d'un acteur philanthropique en matière de développement territorial n'a jamais été réellement abordée, d'autant plus que la philanthropie en Europe est un sujet peu exploré dans les milieux académiques.

Ce contexte donne une dimension particulière à l'initiative de la Fondation de France (FdF) à travers le programme Dynamiques Territoriales. La présente actualité n'en est pas la cause immédiate, mais ce programme expérimental impulsé en 2013 lui fait écho de façon originale, en tant qu'initiative philanthropique s'appuyant sur une approche territoriale, mais également par les choix méthodologiques qui le structurent, novateurs pour la FdF.

Dynamiques Territoriales est un programme dont l'appel à projets, mais aussi à idées, est déployé sur six territoires, suivant six démarches territorialisées (dispositifs territoriaux<sup>1</sup>). Le choix des territoires tient aux constats d'une très faible remontée de projets auprès de la Fondation de France, et à l'enjeu d'adapter ses pratiques à la diversité des vulnérabilités territoriales. L'expérimentation se déroule sur trois types de territoires aux caractéristiques différentes : (1) divers territoires ruraux, en la circonstance les Hautes Alpes, le Saumurois et le Nord Gironde ; (2) deux territoires urbains, l'un sans ville centre sur Lens-Liévin Hénin Carvin (cœur du bassin minier) et l'autre avec, sur l'agglomération de Mulhouse ; (3) un territoire mixte, le Nord Isère composé de 7 agglomérations, dont l'identité territoriale est complexe, au Sud Est de Lyon. Ces territoires représentent de 160 à 400 000 habitants. Aborder la question des vulnérabilités, freins ou limites vécues sur les territoires, invite à considérer le territoire, non comme un simple échelon spatial adaptable à des supra logiques globales, mais comme un construit socioéconomique et sociopolitique dynamique, une dynamique vivante, évolutive et spécifique à chaque territoire.

Deux des six dispositifs territoriaux sont arrivés au terme de l'expérimentation, « Hors-Piste » sur les Hautes Alpes et « Mine d'idées » sur le bassin minier. Au terme de cinq années, l'évaluation menée au titre de l'expérimentation permet de disposer d'un premier matériau sur ces deux territoires pour éclairer le rôle possible de l'institution philanthropique, dont la contribution au développement territorial repose sur le pari de la capacité d'agir des habitants (*empowerment territorial*). L'analyse se centre donc sur les formes d'*empowerment territorial* pour mieux apprécier la façon dont elles s'inscrivent dans une trajectoire de développement territorial endogène. Deux grilles de lecture sont mobilisées pour mettre en lumière les propriétés du développement territorial endogène : la constitution de formes de proximité et la spécification-valorisation des ressources. Leur application à l'expérience de Dynamiques Territoriales sur ces deux territoires pionniers conforte le postulat que les formes de proximité dominantes comme la nature des ressources activées peuvent donner lieu à des trajectoires

---

<sup>1</sup> Le terme dispositif est privilégié dans le cadre de l'article, malgré le caractère plus normatif et procédural peu caractéristique du programme Dynamiques Territoriales. En effet, les modes d'intervention mis en œuvre s'apparentent plutôt avec un processus, une démarche.

différentes. La FDF peut jouer un rôle ponctuel d'activation des ressources dans le cadre d'une philanthropie qualifiée alors de stratégique, suscitant les ferments d'une innovation sociale territoriale. Après un détour pour présenter la Fondation de France et les caractéristiques de Dynamiques Territoriales, ces grilles sont présentées puis appliquées aux deux territoires, pour mieux singulariser sa contribution en termes d'innovation sociale.

## **1. Dynamiques Territoriales, une démarche atypique pour la FdF**

La Fondation de France est née en 1969 à l'initiative d'André Malraux et du Général de Gaulle, afin d'encourager et de gérer toutes les « initiatives de générosité » du public. Cette institution a été pensée comme un intermédiaire entre intérêt général et fonds privés. Reconnue d'utilité publique, elle est aussi Fondation « abritante », ayant plus de 860 fondations sous son égide. Elle se définit comme la Fondation de toutes les causes et agit à travers des programmes généralement organisés autour d'un appel à projets thématique (environnement, santé, vieillissement, emploi, ...). Sa politique en matière de développement local se structure depuis une quinzaine d'années à travers différentes initiatives comme les programmes Démarches Participatives ou Nouveaux Commanditaires, sous tendus par une forte expertise de la participation et plus largement de la démocratisation, ou encore le soutien à des Fondations Locales.

L'enjeu de permettre aux acteurs locaux de co-construire des réponses adaptées aux enjeux de leur territoire, finalité du programme étudié, a fait l'objet d'une première expérimentation en Rhône Alpes, « populations fragiles et développement des territoires », conduite dans les années 2000 en partenariat avec le Conseil Régional. Celle-ci confortera l'intérêt pour la FdF d'agir en proximité par de nouvelles modalités d'action plus favorables à l'*empowerment*. Institution fortement centralisée, la FdF est engagée depuis la fin des années 90 dans un processus de rapprochement pour agir au plus près des philanthropes comme des citoyens. Il revient alors aux équipes des Fondations régionales de la FdF, dites Fondations de France Régionales (FdFR), de concevoir et de conduire un dispositif Dynamiques Territoriales, en l'adaptant aux spécificités des territoires visés. Ces nouveaux modes d'intervention sont permis par une autonomie croissante d'objectifs et de moyens des FdFR.

Afin de susciter la participation la plus large des habitants, la Fondation de France n'a défini que trois principes d'intervention, qui constituent trois pas de côté au regard de ses pratiques usuelles. En premier lieu, le programme s'intéresse non seulement aux projets mais aussi aux idées aux fins de s'ouvrir à tous les habitants, quelle que soit leur expérience du développement de projets. Une idée est définie comme une intuition, un désir d'agir, par distinction des projets caractérisés par des données construites entre objectifs, processus et effets envisagés. Au service des porteurs d'idées, les FdFR mobilisent une expertise d'accompagnement. D'autre part, plutôt qu'un programme supplémentaire au service d'une cause ciblée, aucune thématique n'est définie a priori : les seuls critères retenus de l'appel à projet et idées se réfèrent à l'ancrage territorial, à la participation des habitants et la coopération des acteurs locaux. Enfin, le dispositif territorial peut être lancé à partir du partage de diagnostics avec les acteurs du dit territoire. Plus que de conforter ou d'infirmer les constats du diagnostic, l'enjeu est surtout de créer le lien, en vue d'agir avec les acteurs du territoire quels qu'ils soient : habitants, acteurs associatifs, acteurs économiques, publics et parapublics. Ces parti-pris ont pour enjeu de favoriser un *empowerment territorial*.

## **2. Créer les conditions d'un *empowerment territorial***

La notion d'*empowerment* repose sur la capacité des individus à s'émanciper, à prendre en main leur destin, à déployer une possibilité d'agir avec et sur son environnement. Initiée par des mouvements de revendication des femmes aux Etats Unis au début du XXe siècle, cette notion a pénétré différents champs scientifiques, dont celui de la psychologie communautaire, avant de se diffuser dans les politiques sociales et notamment les politiques de lutte contre la pauvreté. La participation est ainsi devenue un objet central des politiques sociales urbaines. L'approche la plus commune renvoie à un pouvoir d'agir défini comme « la possibilité pour les personnes ou les communautés de mieux contrôler leur vie » (Rappaport, 1987). Mais le concept est à double entrée, ce qui rend parfois complexe son appréhension. Il recoupe une dimension socio-psychologique, centré sur l'aspect individuel du pouvoir d'agir et axé sur le développement de la personne, mais aussi une dimension communautaire, voire politique, dans une perspective de réalisation socio-historique et économique.

La logique du programme Dynamiques Territoriales est de rechercher des synergies territoriales, autour d'une idée, d'un projet, mais aussi entre les porteurs pour susciter l'émergence ou conforter le développement de coopérations. Alors que la Fondation de France est de facto dans une position *Top Down*, elle a cherché les moyens, à travers le programme Dynamiques Territoriales, d'une approche *Bottom up*. C'est pourquoi l'expérimentation se situe dans une perspective d'*empowerment* territorial, à cherchant à articuler les deux volets du pouvoir d'agir et du processus pour y accéder (Bacqué, Biewener, 2013), en tenant compte des spécificités de chaque territoire. Elle se situe alors dans la perspective d'un développement local endogène. Des grilles sont mobilisables pour contribuer à appréhender les trajectoires qui se définissent au fil de l'expérimentation, en cohérence avec les caractéristiques et ressources de chacun des territoires.

### **3. Appréhender les trajectoires de développement territorial**

Deux grilles d'analyse socio-économiques contribuent à mettre en lumière des propriétés du développement territorial endogène et la façon, pour les FdFR, d'y contribuer : la grille proximiste (Pecqueur, Zimmermann, 2004 ; Boschma, 2005) et la spécification-valorisation des ressources (Colletis, Pecqueur, 2005 ; François, Hirczak, Senil, 2013).

La grille d'analyse proximiste distingue les formes de proximité géographique et spatiale - favorisant les interactions d'acteurs co-localisés – des formes de proximité organisée, sociale et cognitive. La proximité organisée densifie la coordination et considère l'influence des normes institutionnelles et formelles sur les modes de coordination, les logiques d'appartenance et d'adhésion (approche institutionnaliste) mais aussi les supports formels d'organisations et les arrangements organisationnels entre acteurs (proximité organisationnelle). La proximité sociale se réfère aux relations entre acteurs dans un contexte social déterminé et à la confiance mutuelle qui favorise l'existence de communautés d'appartenance, personnelles ou professionnelles. La proximité cognitive se rapporte à la capacité des acteurs à assimiler des connaissances, à des processus d'apprentissage permis par l'interaction sociale et confortés par la proximité culturelle.

La grille d'analyse focalisée sur les ressources distingue des ressources génériques ou spécifiques, constituant un potentiel à activer, à la différence des ressources génériques, inscrites dans des facteurs de production, des actifs ou encore des standards d'organisation. La dotation en ressource d'un territoire est liée à la perception qu'en ont les acteurs, plutôt que de se rapporter à des données tangibles exploitables en fonction de leurs coûts. Il s'agit donc de les révéler.

Les ressources génériques sont transférables, indépendamment de leur espace de dotation : capital productif, patrimonial, naturel, humain, exploité et valorisé sans reconnaissance de propriétés intrinsèques, reproductible et se prêtant à une concurrence spatiale. Les ressources spécifiques possèdent une qualité, une identité attachée au territoire. Intransférables, elles se concrétisent par des savoir-faire tacites, une identité socio-culturelle, ... Le mode de valorisation de ces ressources peut suivre une trajectoire de banalisation (transformation en actifs génériques, avec prépondérance de la valeur d'échange) ou de spécification (transformation en actifs spécifiques, centré sur la valeur d'usage). Comme le soulignaient dans un article plus récent Colletis et Pecqueur (2018), la notion de ressource spécifique apparaît plus que jamais comme un outil méthodologique fécond pour appréhender les enjeux de la territorialisation.

La démarche de la Fondation de France s'apparenterait alors à celle d'un opérateur de ressources spécifiques, c'est à dire « un instrument de la relation entre acteurs et ressources » (François *et al.*, 2013, p. 270).

#### **4. La participation et la coopération comme leviers d'émancipation**

L'expérimentation permet d'aborder *l'empowerment* sous les trois dimensions individuelle, communautaire et territoriale. En faisant appel aux idées d'habitants, les FdFR renforce leur rôle d'acteur. Cette autonomisation, telle qu'activée à travers la relation de proximité et plus spécifiquement les fonctions d'accompagnement, d'animation et de suivi au cœur des dispositifs, renvoie au processus d'apprentissage, à la « capacitation » inhérente à la dimension individuelle de *l'empowerment* (Paul, 2009).

Dans le cas du dispositif « Mine d'idées » (agglomération de Lens Liévin Hénin Carvin sur le cœur du bassin minier), une soixantaine d'idées émergeront entre 2014 et 2018, dont 2/3 seront accompagnées. Dans le cas du dispositif « Hors-Piste » (Hautes Alpes), 82 idées ont été proposées en 5 ans. 45 porteurs d'idées ont bénéficié d'un accompagnement.

Trois motifs peuvent expliquer principalement le choix d'un non accompagnement, et ce pour l'ensemble des dispositifs territoriaux : l'idée ne porte pas sur le territoire ; le porteur a une idée mais n'est pas prêt à s'engager ; la visée inéluctablement commerciale de certaines idées contrevient aux limites fiscales d'intervention d'un acteur philanthrope.

Sur Mine d'idées, 50 % des idées reçues sont proposées par des habitants, collectifs et associations bénévoles. 17 d'entre elles seront transformées en projet. Sur Hors Piste, c'est 69% des idées reçues qui sont proposées par des habitants, collectifs et associations bénévoles. 29 idées seront transformées en projet.

Si l'enjeu d'autonomisation et l'existence d'une activité d'accompagnement s'avèrent deux facteurs communs à l'ensemble des dispositifs territoriaux, toutefois le nombre d'idées reçues, dont le taux d'idées à l'initiative d'habitants, se révèle significativement différent d'un territoire à l'autre. Pour autant, les deux équipes en charge des dispositifs n'ont pas ménagé leurs efforts en matière de diffusion de l'appel à projets et idées. Aussi convient-il d'interroger directement la capacité intrinsèque de prise d'initiatives par les habitants voire l'absence ou la préexistence d'une culture de l'initiative.

Au cœur du bassin minier, « Mine d'idées » se distingue par l'existence de projets déposés par des acteurs publics, marquant le besoin de ressources par des acteurs institués de type lycée, collège ou petites communes. Un taux significatif de dépôt de projets par des associations employeurs témoigne qu'il ne manque pas d'initiatives dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Ces porteurs ciblent eux-mêmes, pour un tiers d'entre eux, la capacité d'expression et d'initiatives des dits habitants. Un porteur d'idée, anciennement touché par l'alcoolisme, témoignera ainsi de sa difficulté face à l'institution « d'oser parler de son idée ». Sur ce bassin, le modèle d'assistance issue de l'histoire minière contribue possiblement à l'inhibition de la capacité d'initiative des habitants au profit d'un tissu organisé et agissant. L'enjeu de l'accompagnement, et plus largement de l'intervention territorialisée de la Fondation de France Nord, a donc été ici d'activer une estime de soi et une confiance des habitants dans leur capacité d'agir.

Le cas d'« Hors-Piste » sur les Hautes Alpes est significatif de la dimension communautaire de l'*empowerment*. Les idées sont bien plus fréquemment à l'initiative de collectifs d'habitants. Alors que le département présente des situations d'enclavement et une densité faible de population (140 000 habitants), il gagne 0,6% de croissance démographique (données 2011-2014) et détient le record régional d'arrivée de nouveaux habitants, du fait des migrations résidentielles : ces nouveaux habitants sont en large partie d'un niveau de formation supérieur en décalage avec l'offre d'emploi existante. La visée de l'accompagnement est ici différente de l'offre conçue sur le bassin minier, puisqu'elle cible le renforcement et l'appui des collectifs porteurs d'idées. Stimulés par l'accompagnement, ceux-ci ont développé de nouvelles organisations et expérimentent de nouvelles formes de gouvernance.

L'analyse des thématiques abordées par les porteurs met en lumière l'enjeu du développement des espaces et des temps de sociabilité sur les Hautes Alpes. L'animation culturelle apparaît comme un moteur de développement social sur les Hautes Alpes, alors que sur Mine d'idées, c'est le soutien à l'expression et à la prise d'initiatives sur le bassin minier qui apparaît privilégié par les porteurs.

Cependant, le soutien aux capacités d'agir ainsi qu'aux facultés exprimées par ces acteurs ne représente que l'un des leviers de contribution à l'*empowerment* territorial. Une attention particulière est aussi portée à la pérennisation des projets et une démarche pro active est conduite favorisant le maillage des compétences et intérêts sur les projets. Le postulat sous-jacent à l'*empowerment* territorial est que le développement de dynamiques de coopération profite à la consolidation, voire la pérennisation des projets et, avec eux, à la transformation sociale du territoire.

## **5. Les formes de proximités et les ressources territoriales**

La caractérisation des formes de proximité et des ressources territoriales sur les deux territoires explique au moins en partie les processus d'innovations sociales, repérables au double niveau des projets et des effets produits par la démarche Dynamiques Territoriales.

Sur le cœur du bassin minier, la proximité spatiale de la Fondation de France Nord avec le bassin minier a favorisé le développement d'interactions avec des acteurs institutionnels (Mission Bassin Minier, Euralens, deux institutions parapubliques en charge du développement économique local) et privés (Maisons et Cités, bailleur social en charge d'une large partie du patrimoine minier). La coordination des acteurs, dans une proximité organisée,

a pu s'opérer au profit de la mobilisation des ressources, comme le partenariat avec le Louvre Lens pour la soirée dédiée « Quand l'envie d'agir crée de nouvelles solidarités » en juin 2016, ou tout au long de l'expérimentation, par la mobilisation de lieux symboliques pour réunir les porteurs (Le Lycée Béhal, La Maison de l'ingénieur, l'association Culture et Liberté, ...). Sur ce territoire, par ailleurs sujet d'attention gouvernementale à travers le plan pour le Renouveau du Bassin Minier, témoin de sa dynamique en terme d'initiatives institutionnelles, deux vulnérabilités sont au cœur des préoccupations :

- les idées des habitants constituent un potentiel latent difficile à mobiliser, comme souligné précédemment ;
- la « sous oxygénation du territoire par rapport à la dynamique inter associative »<sup>2</sup> ne facilite pas la présence d'espaces et de pratiques de délibération à même de favoriser l'acculturation des habitants à l'expression et à la participation (proximité cognitive).

En élaborant des espaces et temps de rencontres entre porteurs, puis entre porteurs et acteurs institutionnels, la Fondation de France Nord a suscité un intérêt pour Mine d'idées, et pour certains un sentiment d'appartenance, favorisant l'instauration de rapports de collaboration entre les porteurs et de relations de confiance mutuelle, propices à des formes de proximité sociale.

Sur les Hautes Alpes, la proximité physique induite par l'enclavement des vallées positionne les habitants comme catégorie essentielle. Une proximité sociale préexiste, qui se traduit par la constitution de collectifs de citoyens et un jaillissement d'idées. L'éloignement du siège de la Fondation Régionale Méditerranée, Marseille étant à 3h de route des Hautes Alpes, ne favorise pas les formes de proximité organisée entre acteurs institutionnels, publics (Conseil départemental, intercommunalités) comme privés (Pays, Chambre consulaire, Union Patronale, ...). La proximité organisée est marquée par la présence d'acteurs associatifs historiques, traversés par une culture de coopération citoyenne. Les institutions sont centrées sur les pôles urbains de Gap et Briançon, aussi est-ce l'économie sociale et solidaire qui joue un rôle majeur sur les territoires du Département, représentant 16,4 % de l'emploi privé, tout secteur confondu, pour 9,8 % au niveau national<sup>3</sup>. Face à un risque d'instrumentation de la démarche par ces acteurs associatifs, cette culture de coopération citoyenne est une ressource spécifique que le dispositif « Hors-Piste » a pu activer. L'initiative collective des habitants et les synergies au sein et entre les vallées ont été ainsi encouragées à travers une approche exigeante des jurys sur la participation et la coopération, l'accompagnement des porteurs d'idées ou les groupes rassemblant les porteurs de projets autour d'une réflexion territorialisée et thématique (lutte contre l'isolement, professionnalisation, ...). La méthode est définie par le consultant mobilisé sur l'accompagnement comme « une approche territoriale ascendante visant à créer les conditions de l'émergence de la demande sociale et à installer des espaces d'initiatives et d'échanges autour des enjeux locaux »<sup>4</sup>. Ces coordinations situées et localisées contribuent ainsi à renouveler les formes de la proximité organisée.

Cet éclairage met en exergue des spécificités territoriales. Dans le cas d'« Hors-Piste », la gouvernance partenariale privilégie le lien direct aux habitants, conforte la proximité sociale des acteurs associatifs, la gestation et la mise en œuvre d'échanges réciprocaires. Le programme a contribué à rendre compte, comme un effet miroir au territoire, des ressources spécifiques que révèle la capacité d'initiative des habitants (versus le développement de

---

<sup>2</sup> Selon les termes du consultant du cabinet COPAS, intervenant sur Mine d'Idées.

<sup>3</sup> Recherche et solidarités, *L'essentiel de la vie associative dans les Hautes Alpes*, réalisée pour le compte du FDVA/DRJSCS, novembre 2017.

<sup>4</sup> Selon les termes du consultant du cabinet Territori, intervenant sur Hors-Piste.

projets par les seuls acteurs associatifs rompus à l'exercice) et les nouvelles dynamiques de coopération. Au terme de l'expérimentation, leur appropriation collective est visée, au profit de nouvelles synergies territoriales, basée sur de nouveaux arrangements organisationnels entre acteurs. Dans le cas du bassin minier, l'immersion territoriale de la Fondation de France Nord permet la structuration d'une coopération en direction des acteurs institutionnels du territoire de référence. Les formes de proximité institutionnelle et organisée se sont avérées prépondérantes, favorisant l'activation non marchande des ressources.

## **6. Repérer le potentiel d'innovation sociale territorialisée**

Dans les travaux qui lui sont consacrés, l'innovation sociale est identifiée au travers de ses finalités (amélioration de situations sociales, prise en charge de besoins sociaux), de ses processus (différentes formes immatérielles d'activité sociale, participation et responsabilisation de groupes d'utilisateurs) et de ses effets (nouvelles techniques en gestation dans les pratiques collectives, nouvelles façons d'agir collectivement) (Hillier *et al.*, 2004 ; Bouchard, 2007). Dans notre étude de cas, l'innovation sociale est tout d'abord repérable au double niveau des processus de mise en œuvre du dispositif et des effets d'activation sociale. Elle peut l'être également au niveau des projets finalisés tels que le mettent en exergue les résultats obtenus en termes de création d'activité.

Dans le cadre d'« Hors-Piste », les nouvelles coopérations encouragées ont notamment permis, par le soutien apporté à quarante-cinq porteurs de projets, la création d'une quinzaine de lieux et outils de sociabilités (cafés associatifs). 44 % des porteurs soutenus sont des associations bénévoles issus de collectifs, marqueur de l'engagement citoyen sur ce territoire. Outre les dynamiques de coopération locales auxquelles contribuent ces nouveaux cafés associatifs, une douzaine de porteurs suscitent la participation d'habitants au travers de différents projets culturels. L'association « Serres Lez'arts » suscite ainsi un travail inter associatif sur le Serrois grâce à des modalités nouvelles d'animation du réseau culturel local. Six porteurs se centrent sur des projets d'itinérance pour lutter avec les habitants contre le problème structurel d'accessibilité et d'isolement (l'épicerie sociale de la Juncha ou la ludothèque itinérante Ludambule). Onze projets portent sur la valorisation des ressources naturelles, en s'appuyant sur la coopération et huit favorisent la professionnalisation et la reconnaissance des personnes. Au croisement de ces deux visées, un projet comme ASPIR a permis de créer un guide avec et pour les bergers, pour une meilleure prise en compte des alpages et de ces acteurs essentiels du territoire. Une forme de proximité cognitive se trouve activée dans ces projets visant le soutien et la reconnaissance de professionnels isolés (les bergers pour le projet ASPIR, les employés à domicile pour le projet Accompagna).

Au niveau du territoire, les effets se traduisent par l'émergence d'un « second cercle » d'initiatives associatives territoriales, auparavant peu identifiées dans les réseaux traditionnels, mais aussi par une professionnalisation des pratiques débouchant sur des coopérations internes (savoir gouverner ensemble) et territoriales : expérimentation d'outils collaboratifs (association Ludambule) ; contournement des problèmes d'isolement par la mise en réseau (associations Accompagna ou Mobil'idées) ; multiplication des mutualisations de locaux et/ou de compétences (Creacoop, Lo Commun, Rions de Soleil, Renouv'Alpes, ...).

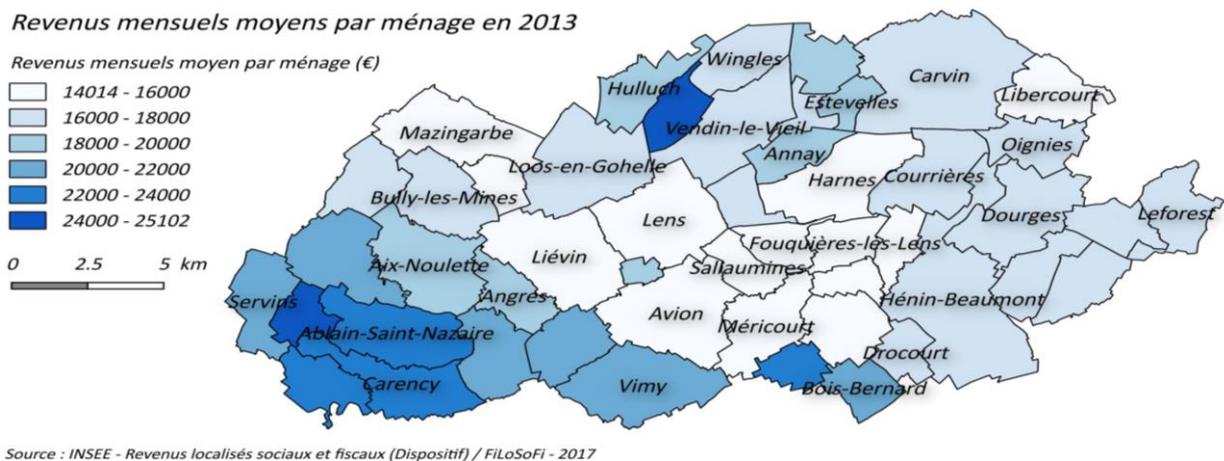
Dans le cadre de « Mine d'idées », la localisation des soixante et quatorze porteurs soutenus (cf. figure 1), comme celle des idées accompagnées, s'inscrit dans une « diagonale » infra communautaire de la précarité, parcourant le bassin minier de Libercourt à Mazingarbe. Cette

« diagonale » infra communautaire s'illustre dans la figure 2, par les communes dont les revenus mensuels moyens par ménage n'excèdent pas 18 000 €.

**Figure 1 – Répartition communale des projets soutenus par le dispositif Mine d'Idées**



**Figure 2 – Revenus mensuels moyens des ménages sur les intercommunalités de Lens-Liévin et d'Hénin-Carvin**



Vingt projets se centrent plus particulièrement sur des quartiers de la Politique de la Ville. Un tiers des projets traite des carences de lien social, notamment vécues par la jeunesse et des populations précaires. Donnons comme exemples la création d'un café des enfants Nino Kids sur un quartier en ZUS de Liévin ou encore le Repair Café sur Mazingarbe. Face aux problématiques de prise d'initiative, une moitié des soixante porteurs agit en faveur de l'expression, l'initiative, la coopération dans le bassin minier : la démarche de Colères du Présent l'illustre, avec les « Rendez-vous du Parvis » dédiés à la création d'espaces

d'expression dans différents quartiers sur Liévin, Mazingarbe, Courrières ou encore Libercourt, mais aussi celle de la Mairie de Wingles sur l'accès à la lecture. Enfin, un autre tiers des projets a pour préoccupation centrale l'identité du territoire, et notamment sa vitalité démocratique, autre spécificité des projets soutenus sur le bassin minier : il s'agit de rehausser l'estime du territoire, notamment la reconnaissance de son inter culturalité (exemple de Mine de Culture, association bénévole créatrice d'un festival des langues et des cultures) ou encore de lutter contre les discriminations (avec le collectif Fraternité Roms) et de promouvoir la citoyenneté (Lycée Senez et l'association Bien vivre ensemble sur Hénin Beaumont).

Dans le même esprit qu'« Hors-Piste », les porteurs du dispositif « Mine d'idées » témoignent de nouvelles dynamiques, qui décloisonnent et favorisent le changement de regard (APEI de Lens), l'apprentissage de nouvelles manières de travailler ensemble (Revages, Cogite Atout, CLISS XXI), de nouvelles pratiques favorisant l'implication des habitants (Mairie de Wingles). Mais la prédominance d'une proximité organisée explique au moins en partie le développement de coopérations permettant l'émergence d'un dispositif philanthropique de proximité, ici la création de la Fondation Territoriale des Lumières par Maisons et Cités et huit partenaires économiques qui s'engagent à reprendre à leur compte l'esprit et les pratiques de Mine d'idées.

Julie Cloutier (2003) distingue 3 niveaux d'analyse de l'innovation sociale : centrée sur l'individu, orientée sur le milieu et au sein de l'entreprise. Nous avons pu percevoir que la démarche Dynamiques Territoriales est en prise avec les deux premières. Centré sur l'habitant et sa capacité d'agir, l'accent est mis sur le caractère innovant des réponses apportées par les citoyens eux-mêmes aux problématiques sociales ainsi que sur l'activation de processus relationnels et d'apprentissage modifiant les pratiques et impliquant les populations concernées. Concernant l'innovation sociale territoriale, elle est permise par l'activation de formes de proximité et de ressources spécifiques au territoire, à travers des modes d'organisation appropriés et des coopérations singulières.

L'ajustement des modes d'action de la FdF aux spécificités territoriales et son intégration aux réseaux d'acteurs locaux comptent parmi les objectifs de l'expérimentation. Il s'est agi de promouvoir des réponses adaptées aux problématiques du territoire, dans une perspective d'animation et de structuration locales, en encourageant des initiatives collectives visant à améliorer la vie quotidienne de tous.

## **7. Une démarche itérative de transformation sociale**

Pour mieux servir l'ambition d'approche globale du territoire, la FdF a déployé une approche systémique de son mode d'intervention en l'adaptant à chacun des territoires investis. En sus d'une fonction d'accompagnement et d'une plus classique d'instruction et de sélection de projets, les équipes constituées au sein des Fondations régionales ont mis en œuvre des modes d'animation adaptés à chaque territoire, visant la diffusion de l'information sur le programme et ses résultats, l'interconnaissance et la coopération par le regroupement des porteurs, la valorisation territoriale. Le soutien financier est parfois corrélé à un suivi renforcé, et le plus souvent à une démarche de maillage entre les initiatives. Les idées peuvent être transformées en projet mais ce n'est pas systématique. In fine, il est envisagé le développement de synergies territoriales et l'émergence de dispositifs philanthropiques de proximité.

Cette démarche itérative de transformation sociale s'inscrit dans une durée de cinq années définie pour l'expérimentation. La posture d'un tiers intervenant, opérateur ponctuel entre acteurs et ressources et indépendant des enjeux locaux, favorise les démarches *bottom up*, sur

la base des principes d'intervention retenus au départ (accueil des idées, mobilisation des habitants et acteurs du territoire au prétexte du diagnostic, absence de thématique prédéfinie). Axée sur le développement d'un *empowerment* territorialisé, l'expérimentation Dynamiques Territoriales et l'approche novatrice qui y est associée, constitue l'une des expressions de la philanthropie stratégique (Lambelet, 2014), différant d'une conception anglo-saxonne de la philanthropie mue par le principe de charité.

Cette stratégie se traduit par une action orientée sur l'activation de la ressource territoriale, définie « non pas tant comme un facteur de production dont un territoire serait doté (ou non), mais comme le résultat d'une construction /combinaison issue de la volonté et des activités humaines » (Colletis, Pecqueur, 2018, p. 998). La stratégie du programme s'attache en conséquence aux quatre spécificités de la ressource territoriale, telles qu'identifiées par les deux auteurs :

- elle tient compte de *l'interférence du milieu géographique*, au sens fort de lieu d'histoire et de culture, dans la valeur de ce qui est produit ;
- Elle soutient *la potentialité* par la réunion d'un collectif d'habitants et d'acteurs concernés, nécessaire pour révéler le problème commun à résoudre ou la ressource commune à valoriser en le/la nommant ;
- Plutôt que de privilégier « un diagnostic de l'évidence », elle situe *l'intentionnalité des acteurs* au cœur du programme, les idées proposées par les habitants matérialisant alors « un diagnostic du possible » ;
- enfin, la ressource est *renouvelable* en tant que composé de volonté, d'imagination créative et de processus d'innovation comme l'illustre le jaillissement d'idées et de projets auxquels ont donné lieu ces deux premiers dispositifs.

## Conclusion

L'analyse proposée, construite sur l'étude de deux premiers dispositifs territoriaux, révèle que la Fondation de France, acteur philanthropique de premier plan, peut incarner une fonction d'opérateur de ressources tenant compte des spécificités territoriales. L'expérimentation lui permet d'acquérir une capacité d'ingénierie mais aussi une approche holistique des formes de proximités dominantes. Pour conclure, soulignons deux questions liées à cette démarche stratégique.

La première d'entre elles porte sur la méconnaissance de la philanthropie. Non que la Fondation de France manque de notoriété : le nom est connu ; elle est gage de crédibilité. Mais les fonctions déployées, au-delà de la capacité de soutien financier, sont généralement ignorées. A ce titre, le programme Dynamiques Territoriales, à travers l'animation et l'accompagnement déployés a pu constituer une découverte positive pour les porteurs et acteurs locaux. Une meilleure connaissance des attributs d'une philanthropie territoriale stratégique, qu'incarne cette posture d'opérateur ponctuel de ressources, pourrait conforter voire amplifier l'impact individuel, communautaire et territorial de ce type de démarche, en favorisant notamment le développement d'alliances et de compagnonnages propices à la mobilisation des habitants (*empowerment individuel*) et l'émergence d'idées adaptées à des besoins vécus sur les territoires (*empowerment territorial*).

La reconnaissance d'une responsabilité plurielle de l'intérêt général se révèle une question d'autant plus ouverte que le contexte historique national est celui d'un jacobinisme marqué. Plutôt que de considérer le caractère d'expertise de la philanthropie et sa dimension potentiellement stratégique, l'acteur public tend, sur les territoires, à ne retenir de l'acte

philanthropique que le seul apport financier. Un intérêt croissant pour la philanthropie territoriale peut cependant être constaté récemment, y compris de la part d'acteurs publics, certains s'engageant dans la création de Fondations Territorialisées. Mieux reconnaître le métier et mieux en situer le caractère stratégique pourrait-il constituer un terrain d'opportunités pour qualifier des formes de coopération entre acteurs public et philanthropique, renforçant ainsi l'*empowerment* territorial.

## **Bibliographie**

Bacqué, M.-H., Biewener, C. (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?*. Paris : La Découverte.

Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A critical Assessment. *Régional Studies*, 39, 1, 61-74.

Bouchard, M. (2007). L'innovation sociale en économie sociale. In D. Harrisson, J.-L. Klein (Eds.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, (p. 121-138). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ?. *Cahiers du CRISES*, n° 0314, Montréal, novembre.

Colletis, G., Pecqueur B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Economie et Institution*, n°6-7, 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> semestres, 51-74.

Colletis, G., Pecqueur, B. (2018). Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement : Le rôle de la proximité géographique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, décembre, 5, 993-1011.

François, H., Hirczak, M., Senil, N. (2013). De la ressource à la trajectoire : quelles stratégies de développement territorial ?. *Géographie, Économie, Société*, n°3, vol.15, 267-284.

Gianfaldoni, P., Manoury L. (2019). La contribution de la Fondation de France aux processus territorialisés et territorialisants d'innovation sociale. *Innovations : revue d'économie et de management de l'innovation*, Vol. 2, n°59, 103-127.

Gontcharoff, G. (2009). *Dix territoires d'hier et d'aujourd'hui pour mieux comprendre le développement local*. Adels.

Hillier, J., Moulaert, F., Nussbaumer J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie Économie Société*, n°2, vol.6, 129-152.

Houée, P. (2001). *Le développement local au défi de la mondialisation*. Paris : L'Harmattan.

Klein, J.-L. (2014). Innovation sociale et développement territorial. In J.-L. Klein, J.L. Laville, F. Moulaert (Eds.), *L'innovation sociale*, (p. 115-139). Toulouse : Erès,

Lambelet, A. (2014). *La Philanthropie*. Paris : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).

Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, n°20, 2, 11-63.

Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*. Paris : Syros, 2<sup>e</sup> édition revue et augmentée.

Pecqueur, B., Zimmermann, J-B. (2004). Les fondements d'une économie de proximités. In B. Pecqueur, J.B. Zimmermann (Eds.), *Economie de proximités*, (P. 13-41). Paris : Hermes Lavoisier.

Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, no 2, 121-145.