2026

PANORAMA

DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION CRÉÉS PAR DES ENTREPRISES MÉCÈNES

Les fonds et fondations à l'épreuve de la crise : comment mieux agir ?

CFF
CENTRE FRANÇAIS DES FONDS ET FONDATIONS

Les entreprises pour la Cité
1986 2026 | Célébrons 40 ans d'engagement collectif

EY
Société d'Avocats

Méthodologie

Le Centre français des Fonds et Fondations (CFF), Les entreprises pour la Cité et EY ont le plaisir de vous présenter la septième édition du Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes.

Les chiffres mobilisés dans cette étude sont tirés d'un questionnaire administré en ligne entre mars et mai 2026 auprès d'un panel de fondations et fonds de dotation créés par des entreprises. Les données chiffrées bénéficient de l'éclairage et de l'expertise de terrain de nos organisations et sont enrichies par les entretiens menés avec différents acteurs du secteur : la Fondation RTE pour les ruralités, le Fonds de dotation Mirova, la Fondation SNCF, le Mouvement associatif, Sylvain A. Lefèvre professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et Thomas Breuzard directeur Permaentreprise de Norsys et co-président de B Lab France.

Cette nouvelle édition vise à éclairer les évolutions des pratiques du secteur et à analyser ses relations avec le monde associatif. L'objectif est d'ouvrir le débat sur les leviers de transformation et de repenser les modalités de soutien et d'accompagnement, notamment à l'épreuve des crises, comme celle que les porteurs de projets rencontrent actuellement.

Un paysage de répondants stabilisé

La typologie de structures composant le panel de cette édition 2026 est très similaire à celle des éditions précédentes, tant sur le statut juridique de la structure que sur l'entreprise fondatrice.

Les fondations d'entreprise et les fonds de dotation composent respectivement un peu plus de la moitié et du quart du panel de répondants. Le reste de l'échantillon est composé de fondations sous égide et de quelques fondations reconnues d'utilité publique, statut encore rare parmi les structures fondées par des entreprises.

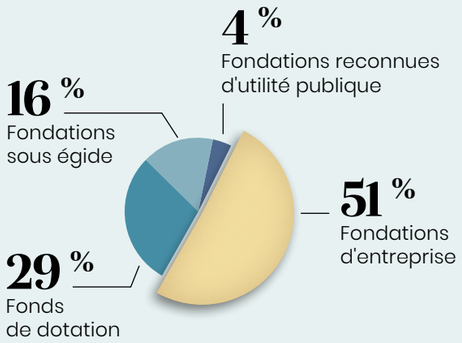
Échantillon

129 structures ont répondu à l'enquête, dont :

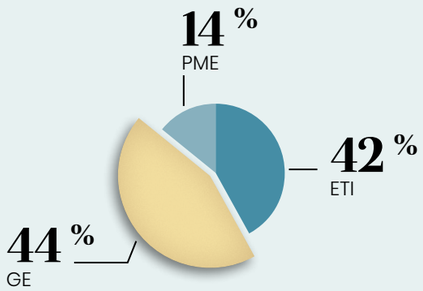
- 66 fondations d'entreprise
- 37 fonds de dotation
- 21 fondations sous égide
- 5 fondations reconnues d'utilité publique.

Les chiffres présentés dans les prochaines pages sont issus de cette enquête, à l'exception des données sectorielles fournies par le CFF.

Statut juridique



Taille d'entreprise



S'agissant des entreprises fondatrices, le panel de répondants reste, encore une fois, proche de celui de l'édition 2024. Alors que dans le mécénat global, les PME/TPE dominent massivement à 97 %, le fait de créer sa propre structure juridique dédiée (fonds ou fondation) reste une démarche plus engageante. C'est pourquoi les grandes entreprises (GE) et les les entreprises de taille intermédiaire (ETI) captent encore la majorité du paysage, même si les petites et moyennes entreprises (PME) continuent de progresser par ailleurs.

Sommaire

Editorial 5

01. Evolution des fondations et fonds de dotation en France 8

02. Des fondations toujours plus intégrées et professionnalisées 10

- Le mécénat, d'une initiative périphérique ou isolée à une véritable politique d'entreprise 10
- Quels moyens humains au sein des structures ? 14

03. Engagement des collaborateurs : le trait d'union entre l'entreprise et la fondation 16

- Un engagement désormais installé dans les entreprises mécènes 16
- Des modalités d'engagement de plus en plus diversifiées, structurées et pilotées 19

04. Sous contrainte budgétaire, des stratégies de mécénat plus concentrées 22

- Des priorités d'intervention stables marquées par des équilibres durables 23
- Les budgets des fonds et fondations globalement sous tension entraînant un recentrage des engagements 24
- Vers un mécénat à triple impact ? 26

05. Au-delà du financement : les fondations actrices de l'accompagnement 28

- Sélectionner, évaluer, communiquer : des pratiques de pilotage largement installées 29
- Entre action directe, coopération et territoires : des modalités d'intervention stables 32

06. La relation mécènes-porteurs de projets à l'épreuve de la crise 34

- Soutenir autrement : vers des relations plus attentives aux réalités des associations 34
- Gouvernance : les conseils d'administration peuvent-ils accompagner l'évolution des pratiques ? 48

Éditorial

Joël Fusil
Associé, Responsable national du département Économie Sociale et Solidaire
EY & Associés

Élise Moison
Déléguée générale adjointe
Les entreprises pour la Cité

Benjamin Blavier
Délégué général
Centre français des Fonds et Fondations

Depuis 2014, nos trois organisations s'attellent à étudier l'évolution des pratiques des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes. Cette constance offre à ces éditions la force du temps long : elle permet de réinscrire des variations, parfois passagères, dans des mouvements plus grands.

Situé à la frontière d'écosystèmes bousculés par de nombreux changements, le secteur des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises a su démontrer sa résilience tout en consolidant ses fondamentaux. Il y a d'abord des acquis, comme l'engagement des collaborateurs, désormais une pratique mature et installée pour 83 % des structures, ou la professionnalisation du secteur. Le mécénat n'est plus une initiative périphérique : 75 % des entreprises fondatrices disposent d'une politique de mécénat formalisée et 56 % des structures sont rattachées directement à la direction générale ou à la présidence de l'entreprise, preuve de leur caractère stratégique. Enfin, une évolution plus récente se confirme : l'engagement territorial, déjà au cœur de l'édition 2024, s'inscrit désormais dans la stratégie de mécénat de plus d'un tiers des organisations.

Difficile cependant de ne pas constater certaines tensions qui traversent le secteur de l'intérêt général. Budgétaires d'abord, alors que les besoins progressent et les sollicitations se multiplient, nous constatons la diminution du budget annuel moyen des structures, en même temps qu'une une augmentation de près de 9 % du montant alloué par projet, pour préserver, voire renforcer, l'impact des financements dans ce contexte de crise. Relationnelle ensuite, alors que les associations n'ont jamais eu autant besoin des fondations, un mouvement de fond s'installe et remet en question les modalités de leurs relations, accentué parfois par la mécompréhension mutuelle des besoins et contraintes.

Dans ce climat, la relation entre fondations, fonds de dotation et associations mérite un regard renouvelé : comment les postures évoluent-elles ? Si la posture de partenaire s'impose très largement comme le modèle de référence, citée par 84 % des mécènes, le passage à une « philanthropie basée sur la confiance » reste encore un défi. Les pratiques de sélection, de suivi et d'évaluation des projets soutenus se transforment-elles, comme les associations l'appellent de leurs vœux ? Les gouvernances prennent-elles la mesure de ces enjeux ?

Si le secteur, comme partenaire des associations, doit prendre sa part dans ces changements, le lecteur observera dans cette septième édition que tout indique qu'une évolution de ses pratiques le traverse déjà, lente mais certaine.

Chiffres clés

Domaines d'intervention des structures ;

- **66 %** Action sociale (précarité, exclusion)
- **57 %** Éducation
- **55 %** Insertion professionnelle
- **36 %** Santé
- **35 %** Environnement, biodiversité, protection des animaux
- **31 %** Handicap
- **28 %** Art et Culture
- **17 %** Enseignement supérieur / recherche, Solidarité internationale
- **9 %** Sport

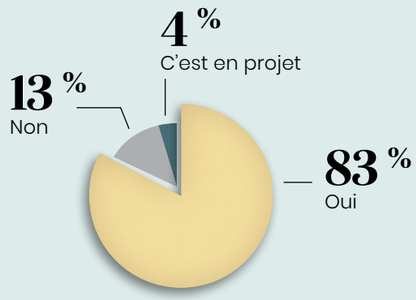
Montant moyen de l'aide financière par projet soutenu :

42 228 €

Quel type de mécénat pratique votre structure ?

- Financier **95 %**
- De compétences **58 %**
- En nature **43 %**

Les collaborateurs de l'entreprise sont-ils impliqués dans les actions de solidarité portées par votre structure ?



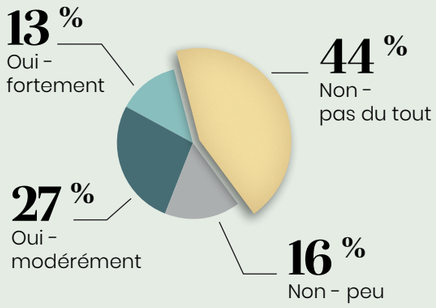
FOCUS

Relations mécènes-porteurs de projets

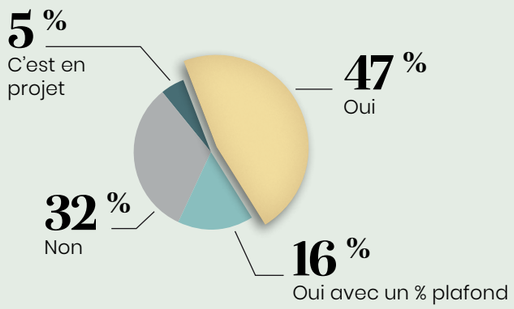
Comment qualifieriez-vous aujourd'hui votre posture vis-à-vis des associations soutenues ?

- **Partenaire** (relation fondée sur le dialogue et l'échange) **84 %**
- **Financeur** (apport principalement financier au projet ou à la structure soutenue) **61 %**
- **Facilitateur / catalyseur** (mise en réseau, création de synergie pour accélérer le développement des projets soutenus) **53 %**
- **Co-constructeur** (participation à la définition ou à l'évolution des projets) **36 %**

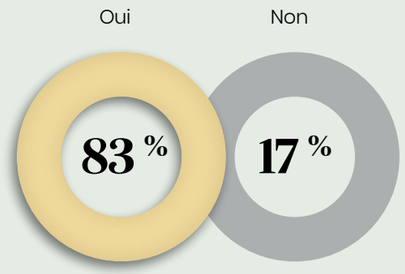
Cette posture a-t-elle évolué au cours des 2 dernières années ?



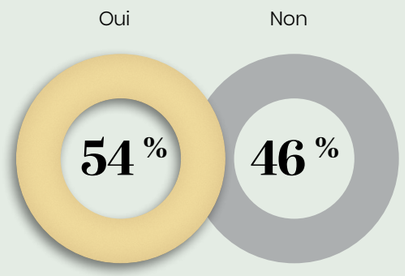
Financez-vous les frais de fonctionnement des associations ?



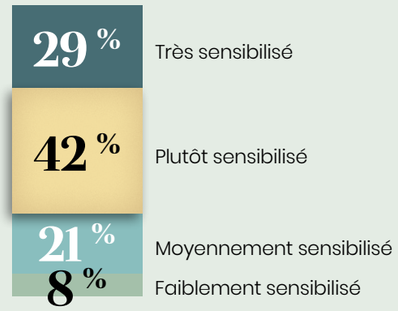
Soutenez-vous des projets de manière pluriannuelle ?



Avez-vous déjà renforcé votre soutien face à la fragilisation d'une association ?



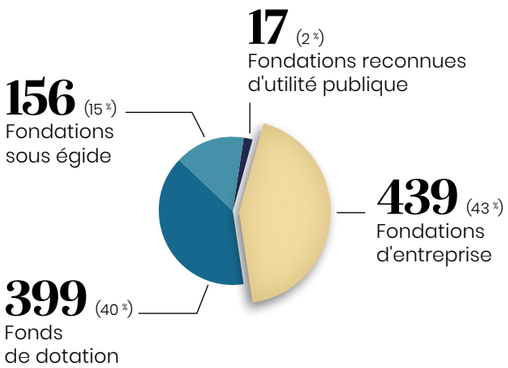
Pensez-vous que votre CA soit suffisamment sensibilisé aux difficultés du secteur associatif ?



01 Évolution des fondations et fonds de dotation en France

Chiffres clés du secteur

1011 structures créées par une entreprise :

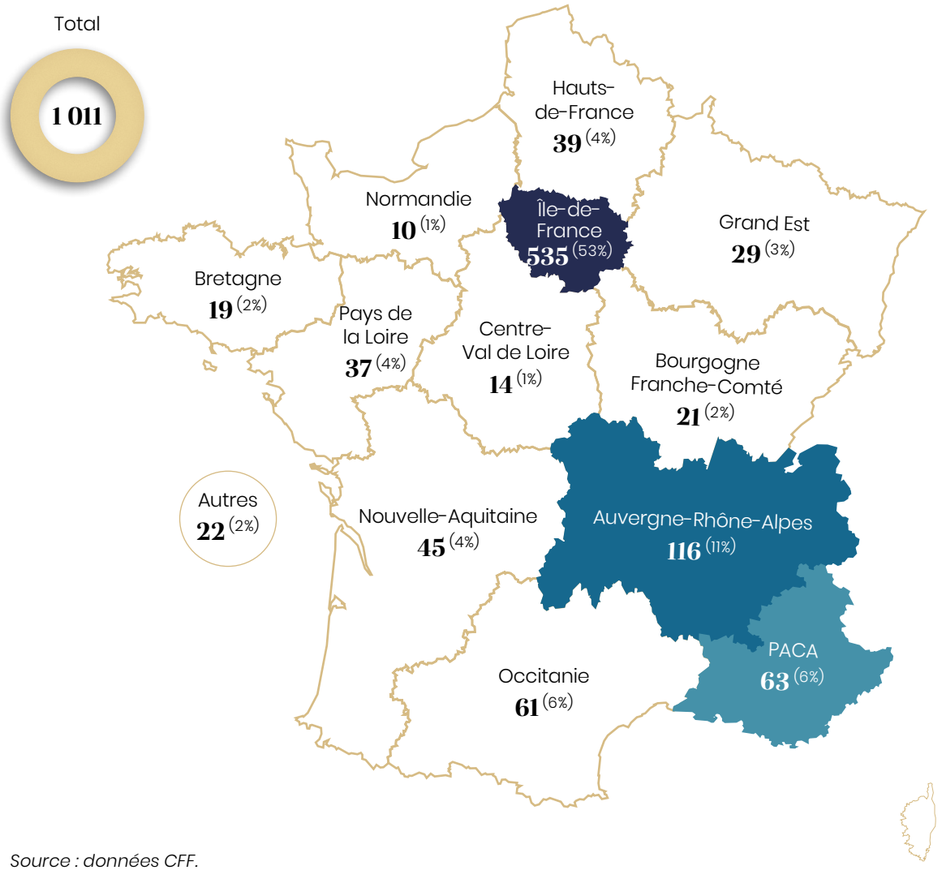


La moitié des structures créées par des entreprises ont leur siège social situé en Île-de-France. Cette surreprésentation francilienne s'explique pour partie par le nombre important de sièges sociaux situés en région parisienne et par la part significative de fondations sous égide, près de 15,4 % des structures créées par des entreprises, qui partagent la même adresse que la fondation qui les abrite.

En cohérence avec la croissance générale du secteur philanthropique (moyenne de 350 créations par an), la structuration du mécénat d'entreprise par la création d'un véhicule dédié se développe avec 55 nouvelles structures en 2024 (15 fondations d'entreprise et 40 fonds de dotation) et 39 en 2025 (9 fondations d'entreprise, 30 fonds de dotation). Comme en 2024, le dynamisme du secteur est porté par le statut de fonds de dotation.

Les fondations abritées n'apparaissent pas dans le nombre de créations annuelles en raison des informations parcellaires sur leur date de création.

Répartition géographique des fonds et fondations créés par des entreprises



Source : données CFF.

02

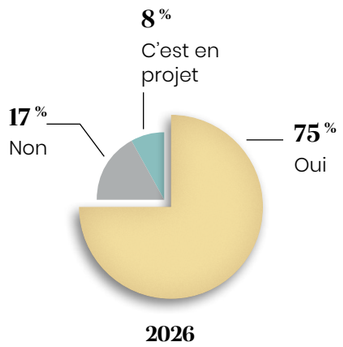
Des fondations toujours plus intégrées et professionnalisées

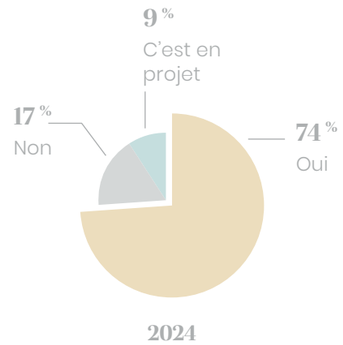
Le mécénat, d'une initiative périphérique ou isolée à une véritable politique d'entreprise

En 2026, les résultats confirment que le mécénat d'entreprise n'apparaît plus comme un engagement périphérique, mais comme une politique de plus en plus structurée et articulée avec les différentes directions de l'entreprise fondatrice.

Politique de mécénat

L'entreprise fondatrice dispose-t-elle d'une politique de mécénat formalisée (stratégie et règles établies) ?





75 % des structures déclarent que l'entreprise fondatrice dispose d'une politique de mécénat formalisée, soit un niveau stable par rapport à 2024. Cette forte diffusion de cadres explicites traduit une consolidation du mécénat comme un véritable outil piloté et non plus seulement comme une expression ponctuelle de l'engagement de l'entreprise.

Service de rattachement

A quel(s) service(s) de l'entreprise votre fonds / fondation est-elle opérationnellement rattachée ?

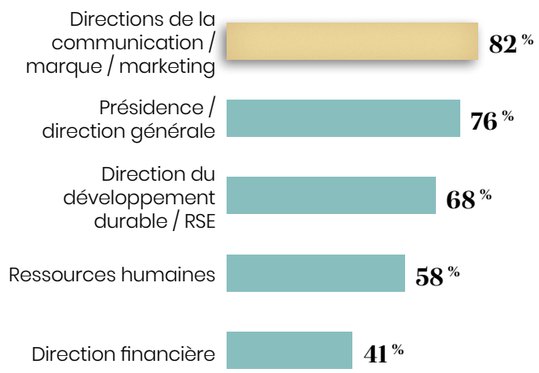
Service	2026	2024
Direction générale	28 %	14 %
Présidence	28 %	37 %
Développement Durable / RSE	23 %	25 %
Communication	9 %	9 %
Direction de l'Engagement	6 %	9 %
Ressources Humaines	5 %	3 %
Filiale(s) de l'entreprise	1 %	3 %

Cette intégration se lit également dans le positionnement organisationnel des fonds et fondations. **En 2026, ces derniers restent très majoritairement rattachés à la direction générale et à la présidence (56 %)**.

Les chiffres sont relativement stables s'agissant du rattachement au département RSE et à la Direction de l'Engagement, soit respectivement 23 % et 6 % des répondants.

La gouvernance des structures philanthropiques reste ainsi très largement adossée au sommet de l'entreprise, tout en étant de plus en plus connectée aux fonctions de transformation et de responsabilité.

Avec quel(s) département(s) la fondation travaille-t-elle ?



Les interactions les plus fréquentes avec les autres services de l'entreprise fondatrice concernent les directions de la communication / marque / marketing (82 %), la présidence / direction générale (76 %), la direction du développement durable / RSE (68 %), puis les ressources humaines (58 %) et la direction financière (41 %).

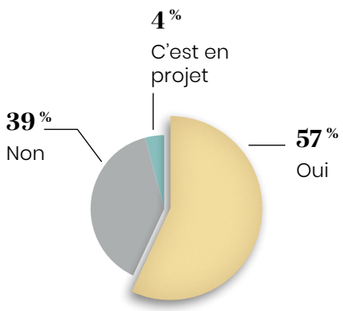
Cette densité de liens opérationnels suggère que la fondation ou le fonds n'agit plus en silo mais mobilise les fonctions supports, les expertises métiers et les relais internes afin de s'inscrire davantage dans une approche globale et intégrée de l'engagement de l'entreprise.

L'un des marqueurs les plus intéressants de cette intégration tient à la place de la régie directe dans la stratégie de mécénat. En 2026, 57 % des structures déclarent que la stratégie de mécénat de l'entreprise fondatrice intègre du mécénat en régie directe. Le phénomène est particulièrement marqué dans les GE, avec 72 %, contre 49 % dans les ETI et 29 % dans les PME. Les verbatims montrent que cette régie directe n'entre pas nécessairement en concurrence avec la fondation : elle est souvent pensée comme complémentaire, soit pour couvrir des thématiques non prises en charge par le véhicule philanthropique, soit pour articuler plus étroitement mécénat, engagement institutionnel et stratégie RSE. Plusieurs réponses précisent ainsi que le mécénat direct dépasse parfois l'objet de la fondation, tout en restant aligné avec les engagements globaux du groupe.

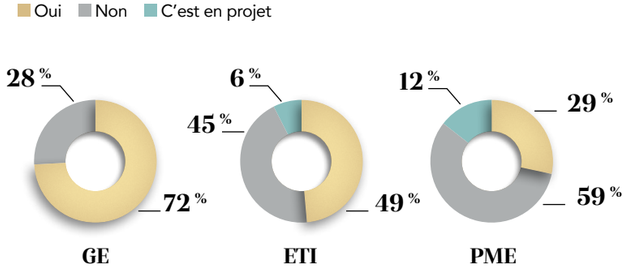
Le lien avec l'activité de l'entreprise fondatrice constitue un autre indicateur de cette intégration. **En 2026, 59 % des structures déclarent que l'objet du fonds ou de la fondation est en lien avec le domaine d'activité de l'entreprise**.

Régie directe

La stratégie de mécénat définie par l'entreprise fondatrice intègre-t-elle du mécénat en régie directe ?

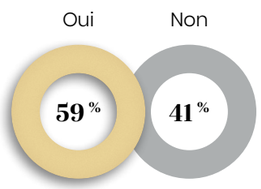


Régie directe par taille d'entreprise



Lien avec l'objet de la fondation

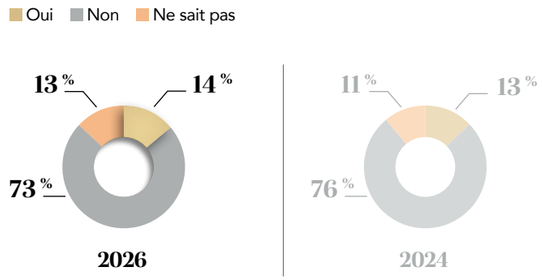
Si oui, ce mécénat en régie directe est-il aligné avec l'objet de la fondation ?



Les précisions qualitatives montrent que le lien entre régies directes et indirectes prend des formes diverses : il peut être direct, lorsque le champ philanthropique prolonge une expertise sectorielle, ou indirect, lorsqu'il s'appuie sur les valeurs, les territoires ou les savoir-faire de l'entreprise. Dans tous les cas, cela confirme une tendance de fond : le mécénat est de plus en plus conçu comme un prolongement cohérent de l'identité et des capacités de l'entreprise.

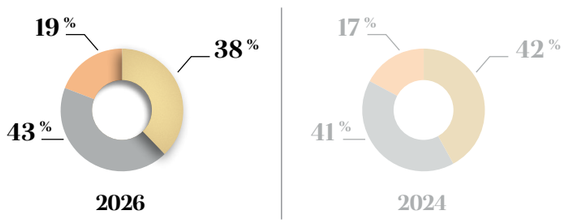
Société à mission

L'entreprise a-t-elle adopté le statut de société à mission (au sens de la Loi PACTE) ?



Raison d'être statutaire

L'entreprise a-t-elle défini une raison d'être statutaire (au sens de la Loi PACTE) ?



Focus Loi PACTE

Si la loi PACTE continue de porter ses fruits (2 549 sociétés à mission référencées par la Communauté des entreprises à mission, 500 nouvelles SAM par an depuis 4 ans), les chiffres restent relativement stables au sein du panel de répondants sur ce sujet en 2026, marquant ainsi le fait que ces différentes formes d'engagement ne sont pas nécessairement connectées.

Par ailleurs, 38 % des répondants déclarent que leur entreprise s'est dotée d'une raison d'être statutaire et 14 % indiquent avoir franchi une étape supplémentaire en adoptant le statut de société à mission. Si ces dispositifs poursuivent leur diffusion, ils restent encore loin d'être généralisés. Enfin, la part non négligeable de répondants ne sachant pas répondre à ces questions (19 % et 13 %) révèle que ces démarches demeurent parfois insuffisamment connues au sein de l'entreprise, notamment des équipes en charge du mécénat.

Quels moyens humains au sein des structures ?

Si les fonds et fondations d'entreprise restent, pour beaucoup, des structures à taille humaine, leurs moyens humains apparaissent en 2026 stabilisés et professionnalisés.

Le format dominant demeure celui des équipes de 2 à 3 ETP (38 % des structures), devant les structures fonctionnant avec moins d'1 ETP (21 %) ou 1 ETP (17 %).

Les fonctions se spécialisent : 80 % des structures disposent d'1 délégué, directeur ou secrétaire général, 70 % d'1 responsable ou chargé de projets, 33 % d'1 responsable communication et 10 % d'1 responsable de l'engagement des collaborateurs. Les verbatims mentionnent aussi des fonctions administratives, financières, juridiques ou de mesure d'impact, signe d'un pilotage de plus en plus outillé.

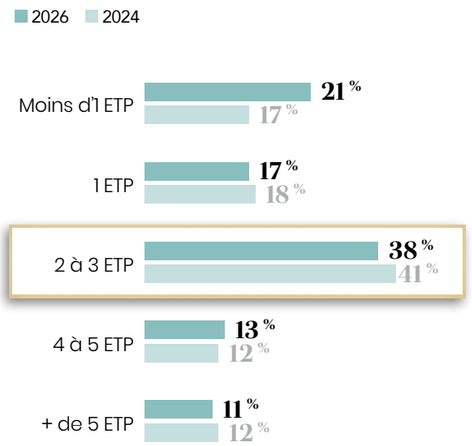
La mise à disposition gracieuse par l'entreprise reste majoritaire (58 %), mais la part des salariés de la structure atteint désormais 22 %, contre 17 % en 2024.

Le niveau de rémunération des responsables opérationnels confirme également la séniorité des profils mobilisés, avec 34 % des répondants au-dessus de 80 K€.

En 2026, la professionnalisation des structures ne se résume donc pas à une augmentation des effectifs ; elle tient surtout à une meilleure organisation des rôles, à un renforcement des compétences et à une capacité accrue à piloter l'action philanthropique dans la durée.

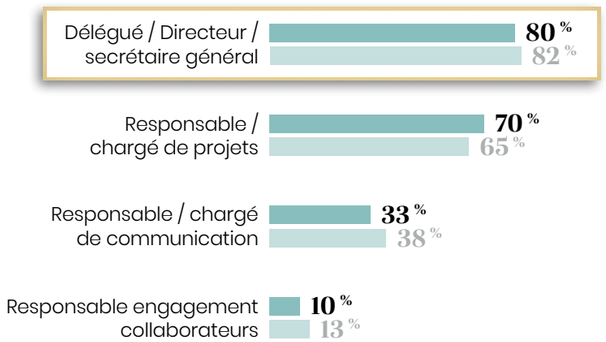
ETP

Nombre de personnes travaillant au sein de la fondation / fonds de dotation en équivalent temps plein (ETP)



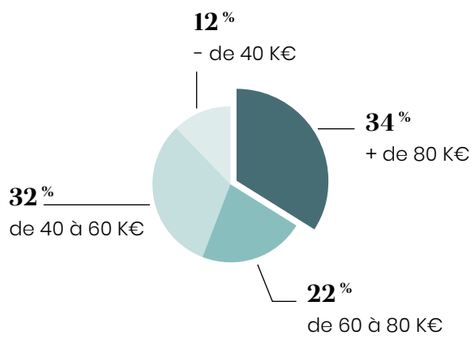
Constitution d'équipe

Votre équipe est constituée de :



Salaire

Salaire brut annuel de la personne en charge de la fondation :

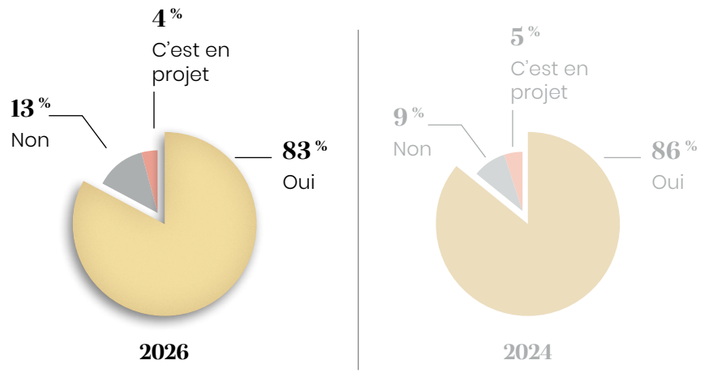


03

Engagement des collaborateurs : le trait d'union entre l'entreprise et la fondation

Un engagement désormais installé dans les entreprises mécènes

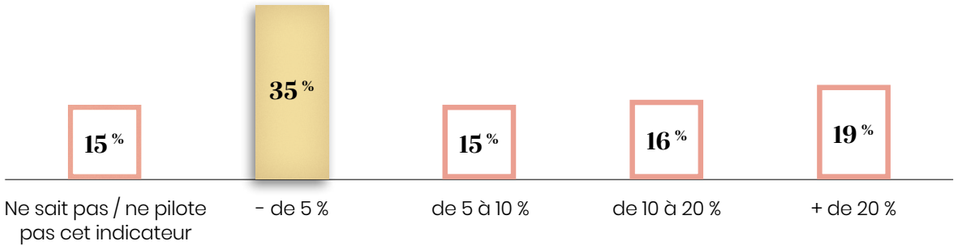
Les collaborateurs de l'entreprise sont-ils impliqués dans les actions de solidarité portées par votre structure ?



Avec 83 % des structures déclarant impliquer leurs collaborateurs dans leurs actions de solidarité, l'engagement des salariés est désormais une pratique largement installée dans le paysage du mécénat d'entreprise. Malgré une légère baisse par rapport à 2024 (-3 points), ce niveau particulièrement élevé traduit avant tout une forme de maturité du sujet : après plusieurs années de progression continue, la mobilisation des collaborateurs semble atteindre un palier.

Ces résultats suggèrent que la question n'est plus tant de savoir s'il faut engager les salariés, mais comment les engager. Les marges de progression quantitatives se réduisent au profit d'enjeux plus qualitatifs : utilité sociale réelle des modalités d'engagement, intensité de la participation, capacité à toucher de nouveaux collaborateurs ou encore articulation avec la stratégie RSE de l'entreprise.

Pourcentage de collaborateurs engagés :



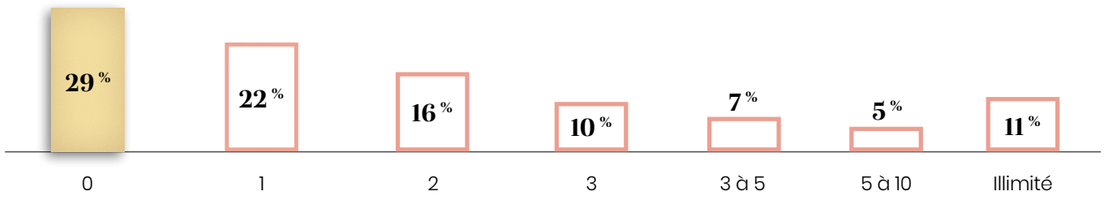
Premier enseignement, la part de collaborateurs engagés constitue désormais un indicateur largement piloté : **85 % des structures en assurent le suivi**. Cette progression témoigne de la montée en maturité des démarches d'engagement, qui ne sont plus seulement envisagées comme des initiatives de mobilisation mais comme des dispositifs dont il convient de mesurer la portée réelle.

Les résultats montrent toutefois que l'engagement reste encore concentré sur une fraction des effectifs : **une structure sur deux mobilise moins de 10 % de ses salariés**. À l'inverse, près d'une fondation sur cinq parvient à engager plus de 20 % de ses collaborateurs.

Ces chiffres doivent néanmoins être interprétés avec prudence. Derrière un même indicateur se cachent des réalités très différentes selon les structures : certaines ne comptabilisent que les formes les plus « exigeantes » d'engagement, comme le mécénat de compétences, tandis que d'autres y intègrent des actions plus ponctuelles comme les team building solidaires, ou sans impact direct auprès des bénéficiaires à l'instar de sensibilisations internes. En l'absence de référentiel partagé, les comparaisons demeurent donc délicates. Plus que le niveau absolu de participation, c'est souvent sa progression dans le temps qui constitue aujourd'hui l'indicateur le plus pertinent.

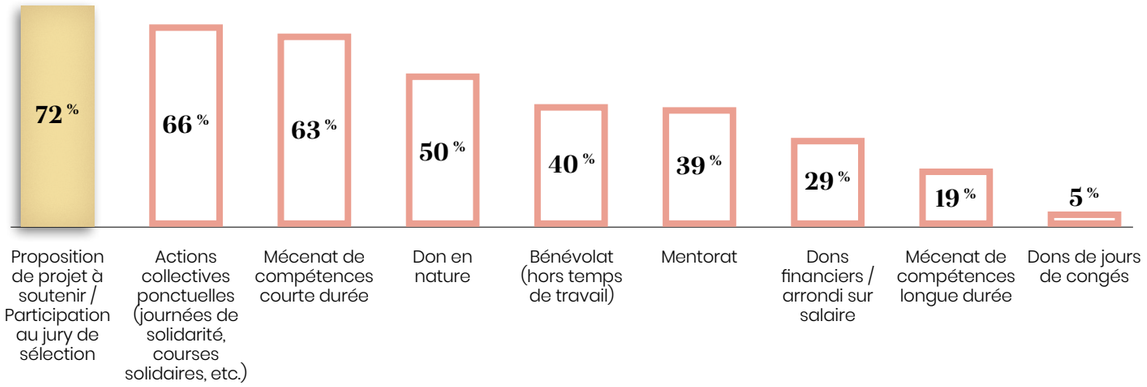
29 % des structures ne proposent aucun jour d'engagement dédié, ce qui signifie en pratique la persistance d'une approche encore largement informelle, où la mobilisation des collaborateurs repose davantage sur des arbitrages au cas par cas avec le management que sur une politique explicitement structurée. À l'inverse, 48 % des organisations offrent entre 1 et 3 jours, confirmant que ce cadrage constitue aujourd'hui le standard le plus répandu. Enfin, un dixième des structures (11 %) va jusqu'à instaurer un dispositif de jours d'engagement illimité, signe d'une volonté forte de lever les freins à l'engagement et de permettre (en théorie) aux collaborateurs de s'investir pleinement dans les actions solidaires portées par l'entreprise.

Nombre de jours d'engagement offerts aux salariés (par an) :



Des modalités d'engagement de plus en plus diversifiées, structurées et pilotées

Quelles modalités d'engagement proposez-vous à vos collaborateurs ?



L'engagement des collaborateurs continue de se caractériser par une grande diversité de formats. La plupart des structures combinent plusieurs dispositifs, souvent trois voire davantage, afin de prendre en compte la diversité des profils, des disponibilités et des motivations des salariés. Cette logique d'« engagement sur mesure » s'impose progressivement comme un standard.

Les principales portes d'entrée restent encore les formats les plus accessibles : l'implication dans la sélection des projets soutenus (72 %) et les actions collectives ponctuelles (66 %). Ces dernières enregistrent toutefois un recul de six points par rapport à 2024. Une évolution qui peut traduire une recherche croissante d'impact ou une volonté de dépasser les formes d'engagement les plus événementielles au profit de démarches co-construites avec les associations partenaires.

Autre signe de maturité, **l'engagement tend à s'inscrire de plus en plus dans le cadre professionnel** : seules 11 % des structures répondantes proposent exclusivement des formes d'engagement bénévoles (hors temps de travail). Les fondations sont ainsi de plus en plus conscientes de l'importance de créer les conditions favorables à l'engagement.

Les dons en nature (+7 points VS 2024) comme les dons financiers (+4 points) restent des modalités complémentaires, plus traditionnelles, encore mobilisées.

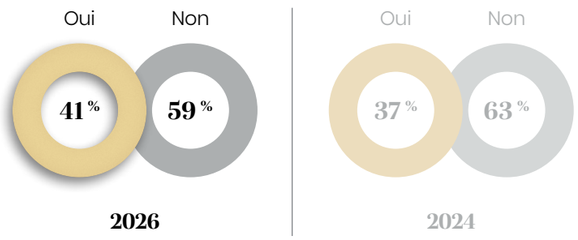
Enfin, **le don de jours de congés reste encore marginal (5 %)**, malgré l'évolution récente du cadre réglementaire permettant leur monétisation au profit d'organismes d'intérêt général. Encore peu connu et rarement déployé, ce dispositif dispose d'un potentiel de développement important.

FOCUS

Le don de jours de congés, une nouvelle forme de générosité en entreprise

Depuis l'entrée en vigueur de la loi visant à soutenir l'engagement bénévole et à simplifier la vie associative (2024) puis de son décret d'application, les salariés peuvent, avec l'accord de leur employeur, offrir jusqu'à trois jours de repos (RTT ou CP) par an afin qu'ils soient monétisés au profit d'organismes d'intérêt général. Ce dispositif inédit ouvre une nouvelle voie d'engagement, complémentaire du mécénat financier ou du mécénat de compétences, en permettant aux collaborateurs de transformer du temps non pris en soutien concret à une cause.

Utilisez-vous une plateforme d'engagement pour mobiliser vos collaborateurs ?

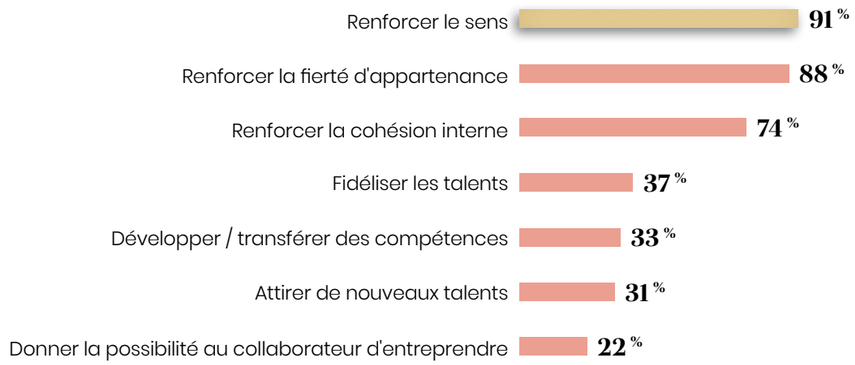


41 % des structures utilisent désormais une plateforme d'engagement (interne ou externe à l'instar de Komeet, Day One ou Koeo), en progression de 4 points par rapport à 2024. Cette évolution traduit surtout une volonté accrue de structurer le suivi des actions et de faciliter leur gestion, de centraliser les informations et de mieux documenter, voire valoriser, l'engagement des collaborateurs dans le temps.

Pour autant, 59 % des organisations n'y ont pas recours, un choix qui s'explique d'abord par la taille des structures (la plateforme étant jugée non nécessaire au vu du nombre total de collaborateurs), mais aussi par des arbitrages budgétaires privilégiant le financement direct des associations partenaires plutôt que l'investissement dans une plateforme, souvent perçue comme un coût non négligeable.

Enfin, certaines structures privilégient des dispositifs plus simples et plus directs, sans intermédiation digitale, rappelant que ces outils ne sont pas une réponse universelle : leur pertinence dépend étroitement de la vision stratégique de la politique d'engagement, du niveau de maturité des dispositifs et de leur intégration dans les pratiques existantes.

Si les collaborateurs sont impliqués dans les actions portées par votre structure, cet engagement contribue à…



Les bénéfices de l'engagement solidaire des collaborateurs s'expriment avant tout à travers la question du sens, citée par la quasi-totalité des mécènes. Dans un contexte de fortes attentes des salariés vis-à-vis du rôle sociétal de leur entreprise, les dispositifs d'engagement apparaissent comme un moyen concret d'associer activité professionnelle à utilité sociale.

Cet impact est également collectif : **la fierté d'appartenance (88 %) et la cohésion interne (74 %) figurent parmi les principaux bénéfices observés**. L'engagement contribue ainsi à renforcer le lien entre les collaborateurs et leur attachement à l'entreprise (et/ou à leur équipe), tout en fédérant autour de valeurs communes.

Les enjeux de marque employeur demeurent présents, mais à un niveau plus secondaire : 37 % des répondants y voient un levier de fidélisation et 31 % un facteur d'attractivité externe.

Quant aux bénéfices plus directement liés au développement individuel des collaborateurs, comme l'acquisition de compétences ou la capacité à entreprendre, ils ne constituent pas les motivations premières des mécènes, mais peuvent représenter des effets positifs indirects des programmes mis en place.

04

Sous contrainte budgétaire, des stratégies de mécénat plus concentrées

Des priorités d'intervention stables marquées par des équilibres durables

Quels sont les domaines d'intervention de votre structure ?	2026
Action sociale (précarité, exclusion)	66 %
Education	57 %
Insertion professionnelle	55 %
Santé	36 %
Environnement, biodiversité, protection des animaux	35 %
Handicap	31 %
Art et Culture	28 %
Enseignement supérieur / recherche	17 %
Solidarité internationale	17 %
Sport	9 %

Les priorités d'intervention des fonds et **fondations d'entreprise se caractérisent par une forte continuité dans le temps, traduisant l'installation d'équilibres durables**.

Le trio de tête des causes soutenues demeure inchangé, structuré autour de l'action sociale, de l'éducation et de l'insertion professionnelle, déjà identifié dans les précédentes éditions et confirmé en 2026. **Cette stabilité reflète l'ancrage des structures philanthropiques créées par des entreprises sur des enjeux de développement humain, sur lesquels elles disposent d'une légitimité et d'une capacité d'action directe**.

On relève par ailleurs une progression de la solidarité internationale, qui gagne 13 points par rapport à 2024, ce qui peut être mis en perspective avec les conflits armés en cours. La santé est aussi plus plébiscitée, passant de 30 % en 2024 à 36 % en 2026.

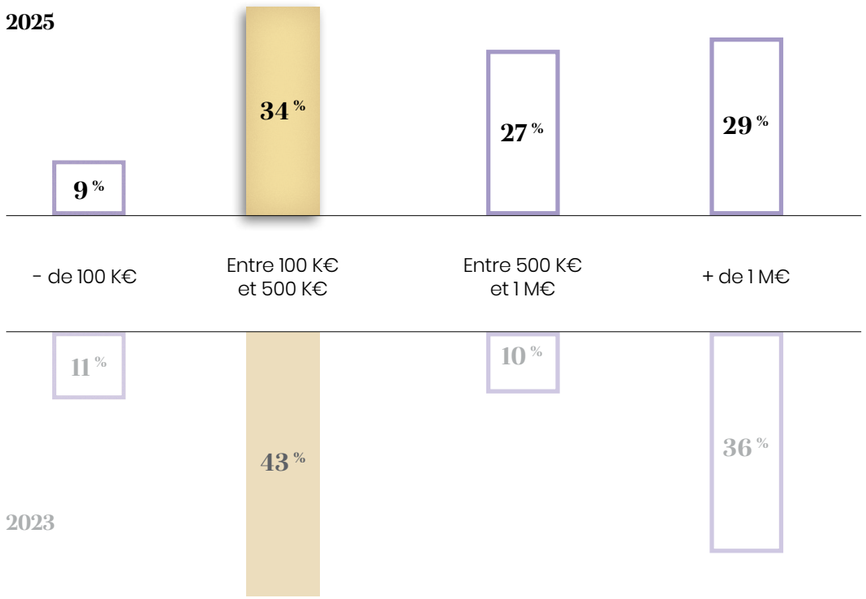
Parallèlement, **la tendance au mécénat croisé se renforce, avec une majorité de structures intervenant sur plusieurs champs d'action simultanément**. En 2026, 74 % des structures déclarent couvrir plusieurs domaines d'intervention, confirmant une logique d'hybridation des causes. Cette évolution traduit une volonté de répondre à des problématiques complexes et systémiques par des approches transversales, plutôt que par des interventions sectorielles isolées et à l'impact plus limité.

Notons que parmi les thématiques croisées les plus populaires on retrouve : culture et action sociale, environnement et éducation, éducation et culture, et enfin, sport et action sociale.

Les budgets des fonds et fondations globalement sous tension entraînant un recentrage des engagements

Dans un contexte de contraintes économiques persistantes, les structures philanthropiques évoluent vers un modèle caractérisé par une allocation plus sélective et plus stratégique des ressources.

Budget annuel de la structure



Le budget annuel moyen des fonds et fondations s'établit en 2025 à 1 674 239 €, en baisse par rapport à 2023 où il atteignait 2 032 630 €. Cette évolution traduit un resserrement des moyens disponibles ou, à tout le moins, une normalisation après le rebond post-crise observé en 2024.

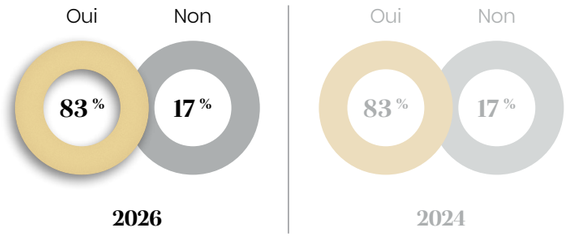
Au-delà de cette tendance globale, il convient toutefois de souligner que certaines structures voient leur budget annuel moyen augmenter, démontrant ainsi l'hétérogénéité des approches et des stratégies déployées par chacune.

De grandes disparités sont par ailleurs toujours présentes dans le panel de répondants, allant de 10 000 € pour le budget minimum à 46,5 M€ pour le budget maximum.

Dans le même temps, les structures affichent une progression marquée du montant moyen alloué par projet, qui atteint 42 228 € en 2026, contre 38 720 € en 2024, soit une hausse d'environ 9 %.

Cette trajectoire s'inscrit dans une tendance déjà visible lors des éditions précédentes : en 2018, le montant moyen par projet s'élevait à 19 400 €, traduisant une montée en puissance progressive du soutien, lequel a plus que doublé en 8 ans.

Soutenez-vous des projets de manière pluriannuelle ?



L'analyse conjointe de ces indicateurs met en évidence une évolution du modèle de mécénat : **les fonds et fondations tendent à réduire le nombre de projets soutenus tout en augmentant le montant alloué malgré une baisse du budget annuel moyen**. Cette logique de concentration traduit une volonté de maximiser l'impact des financements, en privilégiant des projets mieux dotés et potentiellement plus structurants.

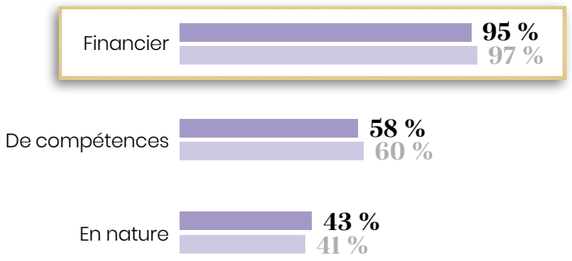
La pratique du soutien pluriannuel reste stable, avec 83 % des structures qui le mettent en place. Au-delà de leur diffusion, ces engagements évoluent vers des durées plus longues, dépassant davantage le seuil des trois ans (16 % des répondants en 2026 contre 10 % en 2024). Parmi ces structures, 8 % d'entre elles dépassent même le seuil des 5 ans.

Ces dynamiques convergent vers un modèle de mécénat plus ciblé, dans lequel la contrainte budgétaire conduit moins à une réduction des engagements qu'à une redéfinition de leur allocation.

Vers un mécénat à triple impact ?

L'évolution des pratiques de mécénat s'inscrit désormais dans une logique de recherche d'impact élargi, allant au-delà du seul financement de projets.

Quel type de mécénat pratique votre structure ?



Si les différentes formes de mécénat (financier, de compétences, en nature) restent globalement stables dans leur répartition, avec une domination persistante du mécénat financier, **leur articulation évolue vers des modèles plus intégrés**.

Mécénat pratiqué selon la taille des entreprises

	GE		ETI		PME	
Typologie	2026	2024	2026	2024	2026	2024
Financier	98 %	96 %	98 %	98 %	82 %	93 %
De compétences	56 %	54 %	53 %	68 %	82 %	60 %
En nature	43 %	39 %	43 %	51 %	47 %	20 %

L'analyse par taille d'entreprise met en évidence des logiques de mécénat différenciées, révélatrices de stratégies et de capacités d'intervention distinctes :

GE

La structuration du mécénat porté par les GE reste globalement stable, avec une prépondérance du mécénat financier. On relève toutefois une légère progression des formes extra-financières.

Les GE conservent un modèle diversifié, combinant plusieurs leviers pour maximiser l'impact.

ETI

L'évolution est plus marquée pour les ETI, avec un repli du mécénat de compétences et en nature.

Ce mouvement peut traduire un recentrage vers des formats plus simples à déployer, dans un contexte de contraintes accrues.

PME

S'agissant des PME, on constate une progression notable des formes extra-financières.

Les PME rattrapent progressivement leur retard, notamment en matière de mécénat de compétences, signe d'une diffusion élargie de ces pratiques. Par ailleurs, l'engagement des collaborateurs au sein des PME se lie de plus en plus étroitement aux problématiques RH d'attractivité et de rétention des talents.

Une convergence vers un mécénat intégré

Ces évolutions traduisent une transformation du rôle du mécénat, qui tend à s'inscrire dans une logique de « triple impact » :

- **Impact sociétal**, via des financements plus concentrés et plus élevés par projet ;
- **Impact interne**, à travers la mobilisation croissante des collaborateurs, portée notamment par le mécénat de compétences ;
- **Impact stratégique**, avec un alignement plus étroit entre mécénat, activités de l'entreprise et enjeux territoriaux.

La progression des formes extra-financières – particulièrement marquée chez les GE et en diffusion dans les PME – témoigne d'un passage d'un mécénat de soutien à un mécénat d'accompagnement.

À l'inverse, le recentrage observé chez certaines ETI illustre que cette transformation reste hétérogène et dépend fortement des capacités organisationnelles et financières des structures.

Une maturité accrue du modèle

Les données 2026 suggèrent que les différentes formes de mécénat ont atteint un niveau d'équilibre relativement stabilisé, dans lequel :

- **le mécénat financier reste le socle structurant,**
- **les formes extra-financières s'imposent** comme des modalités d'accompagnement indispensables,
- **et leur combinaison devient un levier central de différenciation stratégique** pour le mécène et le porteur de projet.

Dans ce contexte, l'enjeu n'est plus tant de diversifier les pratiques que de mieux articuler ces différents leviers, afin d'en maximiser la cohérence et l'impact global.

05

Au-delà du financement : les fondations actrices de l'accompagnement

Les résultats de cette édition 2026 mettent en évidence une consolidation des pratiques des structures philanthropiques, tant dans leur pilotage que dans leurs modalités d'intervention. Si les démarches de sélection, d'évaluation et de communication apparaissent désormais largement installées, les modes d'action sur le terrain, les coopérations entre mécènes et l'ancrage territorial témoignent, quant à eux, d'une remarquable stabilité.

Sélectionner, évaluer, communiquer : des pratiques de pilotage largement installées

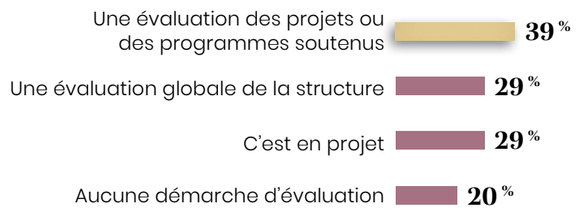
Quel(s) moyen(s) de sélection de projets utilisez-vous ?	2026	2024
Détection des projets par vos soins (sourcing interne)	72 %	73 %
Appel à projets externe ponctuel	52 %	52 %
Appel à projets interne (proposé par les salariés de l'entreprise)	31 %	39 %
Détection des projets par un tiers / partagé avec un tiers (sourcing externe / partagé)	31 %	30 %
Appel à projets externe en flux continu	23 %	18 %
Autre	7 %	21 %

Parmi la diversité des moyens de sélection des projets soutenus, **la grande majorité des structures (72 %) déclarent s'appuyer sur les collaborateurs de l'entreprise ou sur les salariés de la fondation pour détecter des projets**. Cette sélection par les équipes participe à renforcer la qualité des projets soutenus et leur pertinence quant aux missions poursuivies par la fondation tout en limitant le caractère parfois fastidieux du traitement des candidatures reçues. Sur ce point, certains répondants ont souligné l'intérêt de cette méthode pour limiter le nombre de sollicitations, alors que le nombre de dossiers reçus par les fondations ne cesse de croître dans le contexte de fortes difficultés financières que rencontre le monde associatif, auquel s'ajoute la facilité de réponse aux dossiers de candidature permise par le recours accru aux outils d'IA.

Quelques fondations ont également mentionné l'intérêt de sourcer en direct les projets et les partenaires associatifs, notamment au moment du lancement de la structure philanthropique, pour mieux comprendre les besoins des porteurs de projets et mieux ajuster les dispositifs à ces derniers.

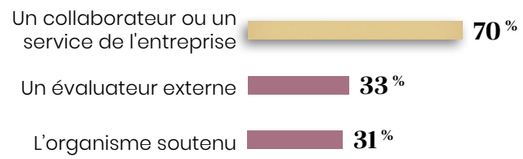
Plus de la moité des fondations soulignent l'intérêt de s'appuyer sur des appels à projets externes, afin de découvrir de nouveaux projets, de compléter la sélection déjà faite par les équipes, ou enfin de rester en veille sur les innovations sociales. Certains ont également indiqué permettre aux associations de présenter leurs projets toute l'année grâce à des appels à projets permanents. Enfin, **notons que les fondations tendent à croiser les modes de sélection : 70 % mobilisent au moins deux canaux et 36 % en utilisent trois, voire davantage**, signe d'une volonté d'affiner l'identification des projets et de diversifier les sources de détection des initiatives les plus pertinentes.

Avez-vous mis en place une démarche d'évaluation ?

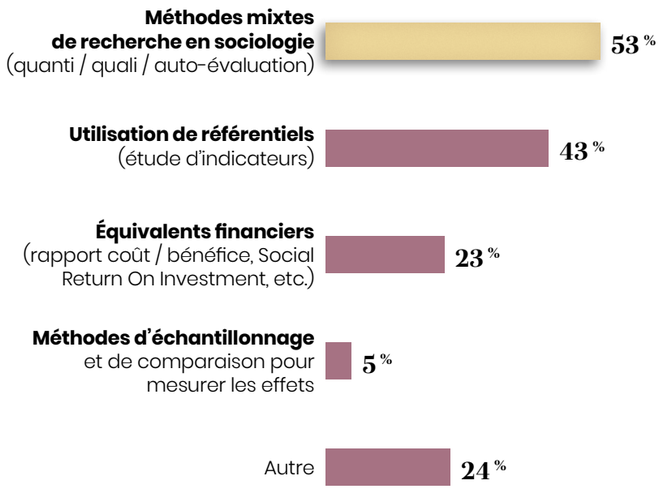


56% des structures répondantes ont mentionné avoir mis en place au moins une démarche d'évaluation.

Qui conduit les évaluations ?



Quels outils ou méthodes utilisez-vous le plus souvent ?



L'édition 2024 du panorama nous apprenait que plus de la moitié des structures sondées avaient mis en place une démarche d'évaluation des projets soutenus. Deux ans plus tard, **le chiffre connaît une progression de 4 points pour atteindre 56 % des répondants ayant mis en place une démarche d'évaluation des projets, des programmes soutenus ou une évaluation globale de la structure**. Ces évaluations sont, pour une large majorité, conduites par un collaborateur de l'entreprise fondatrice ou par un salarié de la fondation.

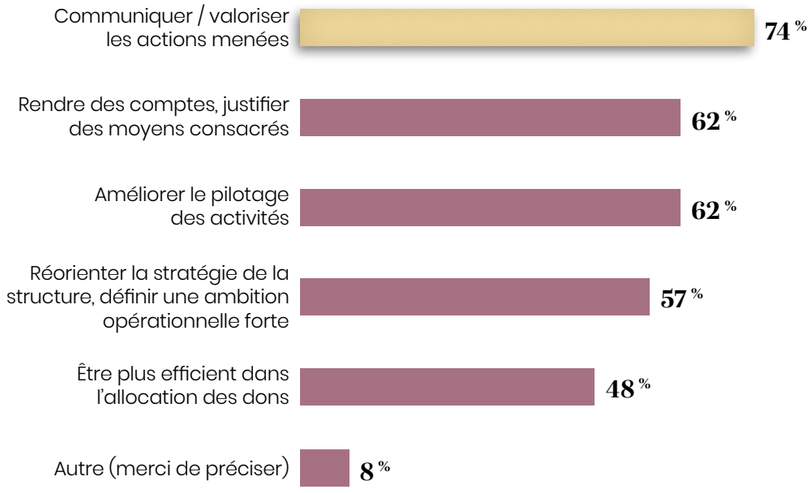
Ces chiffres mettent en lumière une double tendance. D'un côté, les fonds et fondations, peu importe leur statut, cherchent de plus en plus à mesurer et maximiser l'impact de leurs actions. De l'autre, ils utilisent désormais l'évaluation comme un outil clé pour prouver cet impact et s'attaquer aux causes plus profondes des problèmes qu'ils aspirent à résoudre.

Ces chiffres traduisent également la montée en compétence des fondations et des associations, la proportion des structures philanthropiques conduisant ces évaluations en interne, et celle du recours aux compétences des structures soutenues, progressant toutes deux de 4 points.

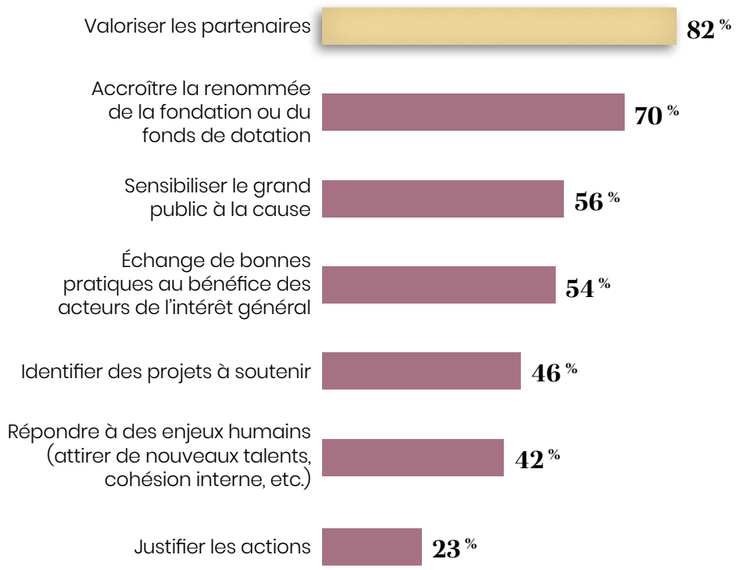
L'ordre de priorité des outils et méthodes utilisés n'a pas évolué depuis 2024. Les méthodes mixtes de recherche en sociologie continuent d'occuper la première place, suivie du recours à des référentiels. Sur ce dernier point, certaines structures ont précisé travailler avec leurs partenaires associatifs pour co-construire les indicateurs.

Les opportunités de communication et de valorisation des actions menées par les fonds et fondations constituent le premier avantage cité par les répondants d'une démarche d'évaluation ; 74 % d'entre eux les identifient comme l'un des principaux bénéfices. Cette donnée souligne l'importance que constitue l'outil fonds ou fondation pour marquer l'engagement de l'entreprise, tant auprès du grand public que des collaborateurs.. Elle souligne également la nécessité, pour les fonds et fondations, de témoigner auprès de leur entreprise mécène de leur impact, et donc des moyens humains et financiers alloués. En cohérence, les sondés placent l'évaluation comme un outil permettant de rendre des comptes (ex-aequo avec l'amélioration du pilotage des activités), et donc de justifier des moyens consacrés au projet philanthropique. L'outil évaluation apparaît également, pour plus de la moitié des répondants, comme un moyen d'améliorer le pilotage des activités (62 %) et de réorienter la stratégie de la structure (57 %).

Quels sont, selon vous, les principaux avantages d'une démarche d'évaluation ?



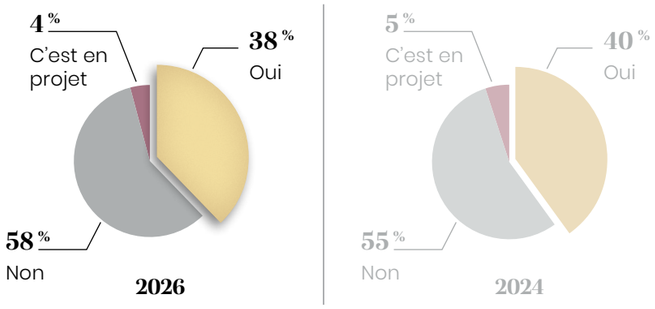
A quels enjeux votre stratégie de communication répond-elle ?



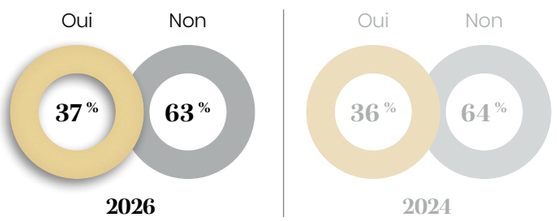
La stratégie de communication des structures philanthropiques recouvre plusieurs objectifs. **Près de 82 % des répondants s'appuient sur la communication pour valoriser leurs partenaires**. En leur faisant bénéficier du rayonnement de l'entreprise, ils renforcent l'impact des structures financées et des causes qu'elles défendent grâce à une meilleure visibilité. Sans surprise, **ces actions participent également à améliorer la renommée de l'entreprise fondatrice**. Ces communications permettent enfin, pour plus de la moitié des répondants, de sensibiliser le grand public aux causes soutenues.

Entre action directe, coopération et territoires : des modalités d'intervention stables

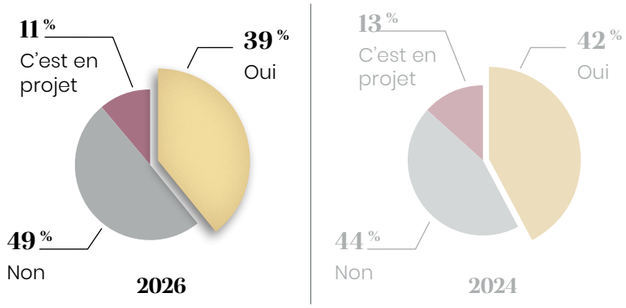
Au-delà du soutien aux acteurs du secteur de l'ESS, votre structure développe-t-elle ses propres actions de terrain (structure dite « opératrice ») ?



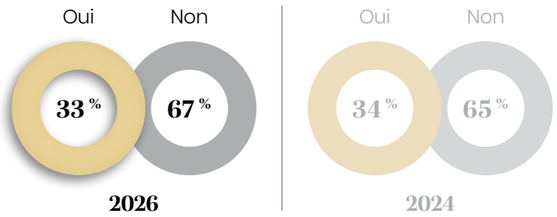
Avez-vous intégré une dimension territoriale à la stratégie de votre structure ?



Avez-vous pris part en 2025 à des actions de mécénat collectif (co-construction de projets avec d'autres mécènes) ?



Faites-vous partie d'un collectif de mécènes à l'échelle des territoires ?



(2024 : 1 % pas de réponse)

La part des structures déclarant mener leurs propres actions de terrain est restée stable entre les deux éditions. **Près de 38 % des structures indiquent être opératrices**.

Les actions de mécénat collectif connaissent en revanche une légère baisse, **la part des entreprises déclarant avoir pris part à des actions de co-construction de projets avec d'autres mécènes a diminué de 5 points** (structures ayant déclaré « oui » et « en projet » confondus). Si cette évolution ne permet pas de conclure à une baisse, la base de structures répondantes à l'enquête ayant évolué entre les deux éditions, elle sous-entend a minima une stabilité, sinon une stagnation, du développement des démarches de mécénat collectif. En l'absence d'évolution marquée, l'intérêt pour ces démarches collectives visant à renforcer l'impact, semble être toujours présent, sans réussir à véritablement se diffuser. Cette relative stabilité rappelle que le mécénat collectif, malgré ses bénéfices largement reconnus, demeure exigeant à mettre en œuvre : alignement des stratégies, gouvernance partagée, temporalités différentes ou encore coordination entre partenaires constituent autant de freins qui limitent encore son changement d'échelle.

Le nombre de structures déclarant avoir intégré une dimension territoriale à leur stratégie et faire partie d'un collectif de mécènes à l'échelle d'un territoire est resté parfaitement stable depuis 2024. Les structures philanthropiques issues d'entreprises mécènes cherchent constamment à s'ancrer dans leur écosystème local. La moitié d'entre elles soutiennent ainsi des projets situés à proximité de leurs sites d'implantation. Cette approche permet de mieux appréhender les enjeux et besoins spécifiques du territoire, en particulier lors des actions de mécénat de compétences. Dans le même temps, elle stimule l'engagement des collaborateurs, qui deviennent parfois de véritables ambassadeurs. *(voir les résultats de l'édition 2024)*.

06

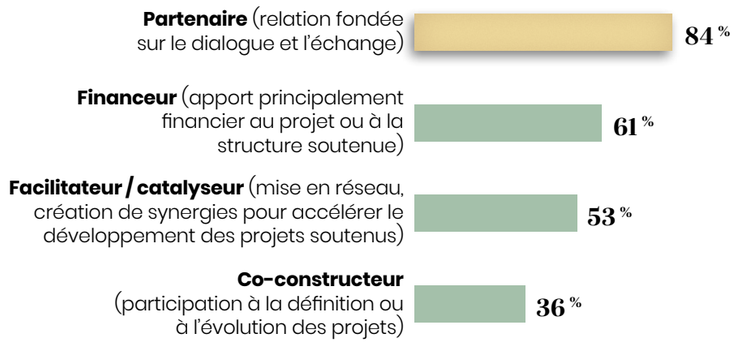
La relation mécènes-porteurs de projets à l'épreuve de la crise

Soutenir autrement : vers des relations plus attentives aux réalités des associations

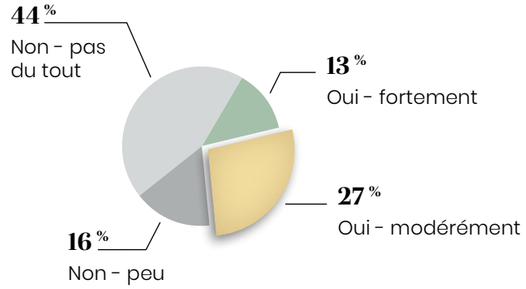
Pour la première fois, le Panorama des fonds et fondations a souhaité consacrer une focale spécifique à la relation entre les structures philanthropiques et les associations qu'elles soutiennent.

Dans un contexte marqué par les fragilités croissantes du secteur associatif et l'évolution des attentes à l'égard des mécènes, cette analyse vise à mieux comprendre comment les fondations font évoluer leurs pratiques pour répondre aux besoins du terrain et de quelle manière la gouvernance de ces structures accompagne ces changements.

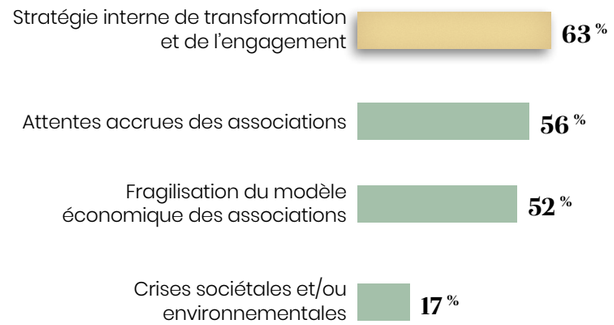
Comment qualifieriez-vous aujourd'hui votre posture vis-à-vis des associations soutenues ? (plusieurs choix possibles)



Cette posture a-t-elle évolué au cours des 2 dernières années ?



Si oui, quels ont été les principaux moteurs de cette évolution ?



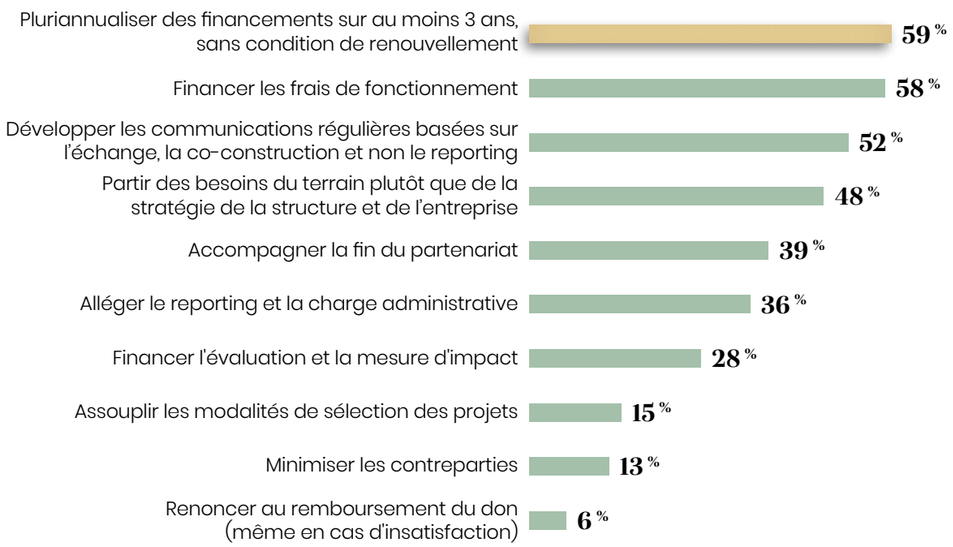
La posture de partenaire s'impose très largement comme le modèle de référence, citée par 84 % des mécènes. Ce résultat traduit une conviction de plus en plus partagée : la qualité de la relation constitue aujourd'hui un facteur clé de la réussite des projets soutenus. Le mécénat ne se résume plus à une relation transactionnelle entre un financeur et un bénéficiaire, mais s'inscrit davantage dans une logique de dialogue, d'écoute et de confiance réciproque.

Pour autant, les fondations ne se limitent pas à une seule posture. **Près d'un mécène sur deux (48 %) déclare en adopter au moins trois**, signe d'une réelle capacité d'adaptation aux contextes et aux besoins des associations. Une même structure pourra ainsi être simple financeur sur certains projets, facilitateur sur d'autres ou encore s'engager dans une démarche de co-construction lorsqu'une relation de confiance s'est installée dans la durée. Il est intéressant de relever que la posture de co-constructeur, sans être anecdotique, reste la moins répandue (36 %). En effet, certains mécènes revendiquent une forme de « non-ingérence », considérant que l'expertise de terrain appartient avant tout aux associations. D'autres voient au contraire dans la co-construction un moyen de renforcer la pertinence et l'impact des projets. Une chose apparaît néanmoins clairement : la figure du mécène uniquement financeur est devenue minoritaire, seuls 8 % des répondants se reconnaissant exclusivement dans ce rôle.

Si 44 % des mécènes estiment ne pas avoir fait évoluer leur posture au cours des deux dernières années, 40 % déclarent au contraire l'avoir fait de manière modérée ou forte, soit une évolution significative sur une période aussi courte. Cette évolution apparaît comme le résultat d'une double dynamique. D'un côté, des facteurs internes, avec 63 % des répondants citant l'évolution de leur stratégie de transformation et d'engagement (notons toutefois que seuls 9 % déclarent avoir fait évoluer leur posture sous l'effet exclusif d'une dynamique interne) ; de l'autre, une attention croissante portée aux réalités du terrain, la fragilisation du modèle économique des associations (52 %) et l'évolution de leurs attentes (56 %) figurant parmi les principaux moteurs de changement.

Ces résultats témoignent d'une capacité d'adaptation des mécènes aux mutations et défis du secteur associatif. À l'inverse, l'absence d'évolution ne doit pas être interprétée comme une forme d'immobilisme : de nombreux répondants soulignent avoir déjà fait évoluer leur posture par le passé et s'inscrire aujourd'hui dans une logique de continuité plutôt que de transformation.

Actions prioritaires pour mieux soutenir les associations :

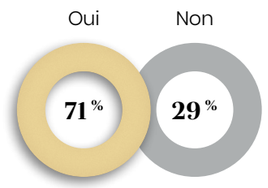


Trois priorités se détachent nettement aux yeux des mécènes afin de mieux soutenir les associations : **pluriannualiser les financements (59 %), financer les frais de fonctionnement (58 %) et développer des relations davantage fondées sur le dialogue et l'échange que sur le reporting (52 %)**. Fait notable, le duo de tête porte sur les conditions permettant aux associations de se renforcer dans la durée. Elles traduisent une prise de conscience croissante que l'impact repose aussi sur la solidité des organisations qui déploient les projets financés.

À l'inverse, les mesures liées à l'allègement des contraintes administratives ou contractuelles semblent moins prioritaires.

Reste que ces résultats expriment avant tout une direction souhaitée. Ils reflètent les évolutions que les fondations appellent de leurs vœux, sans signifier qu'elles les ont déjà mises en pratique.

Avez-vous allégé ou envisagé d'alléger la charge administrative pour les associations ?

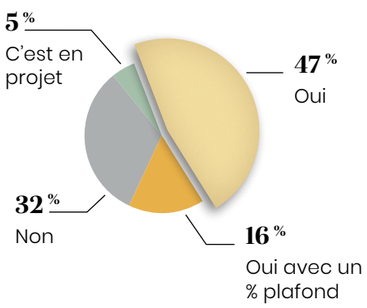


71 % des répondants déclarent avoir allégé, ou envisager d'alléger, les charges administratives des associations soutenues. Ce résultat traduit une préoccupation désormais largement partagée autour de la simplification des modalités du partenariat, avec une attention croissante portée à l'équilibre entre exigences de suivi et capacités opérationnelles des porteurs de projets. **Les priorités d'évolution portent surtout sur les processus de sélection des projets et le reporting**.

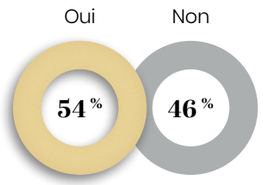
63 % des mécènes déclarent financer les frais de fonctionnement des associations, soit de manière explicite, soit dans des proportions encadrées par un plafond. Ce résultat témoigne d'une évolution notable des pratiques, même s'il doit être interprété avec prudence : toutes les structures ne distinguent pas formellement une ligne dédiée aux frais de fonctionnement.

À l'inverse, près d'un tiers des répondants indiquent ne pas financer les frais de fonctionnement et ne pas envisager de le faire. Un résultat qui interroge au regard de la réalité économique des associations, dont l'action repose nécessairement sur des fonctions support, des équipes et des coûts de structure. Ce décalage surprend d'autant plus que le financement des frais de fonctionnement figure parmi les principales évolutions que les fondations appellent, pour une majorité, de leurs vœux, signe que les convictions progressent parfois plus vite que les pratiques.

Financez-vous les frais de fonctionnement des associations ?

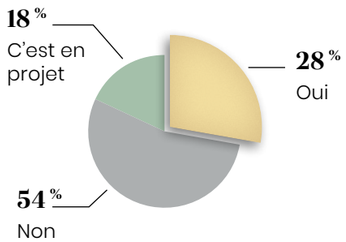


Avez-vous déjà renforcé votre soutien face à la fragilisation d'une association ?



54 % des mécènes déclarent avoir déjà renforcé leur soutien face à la fragilisation d'une association, que ce soit par un appui financier complémentaire ou par un accompagnement extra-financier. Ce résultat témoigne d'une évolution de la relation mécène-association, davantage fondée sur l'écoute et la capacité à s'adapter aux difficultés rencontrées par les partenaires. Une dynamique largement accélérée depuis la période Covid, qui a contribué à faire évoluer les pratiques vers davantage de réactivité et de souplesse.

Avez-vous mis en place des dispositifs de transition de fin de partenariat ?



28 % des mécènes ont indiqué avoir déjà mis en place un dispositif de fin de partenariat et 18 % supplémentaires envisagent de le faire. Longtemps reléguée au second plan, la question de la sortie devient progressivement un sujet à part entière dans la relation entre fondations et associations. Cette évolution traduit une prise de conscience de la fragilité que peut introduire la fin d'un financement par un mécène, et de la responsabilité du mécène qui ne s'arrête pas nécessairement avec le dernier versement.

FOCUS

Les dispositifs de fin de partenariat

Si la fin d'un financement constitue souvent un moment sensible pour les associations, certaines fondations développent des dispositifs visant à sécuriser cette transition et à préserver les acquis du partenariat, comme par exemple :

- **Faciliter les mises en relation** avec d'autres fondations, entreprises mécènes ou acteurs de l'écosystème susceptibles de prendre le relais du soutien.
- **Rédiger des lettres de recommandation** valorisant la qualité du projet et du partenariat, pouvant être mobilisées dans le cadre d'appels à projets ou de recherches de financements.
- **Partager des opportunités de financement** à travers des veilles ciblées ou des dossiers recensant des financeurs potentiellement pertinents.
- **Maintenir un accompagnement extra-financier ponctuel** après la fin du soutien financier, sur des besoins identifiés (stratégie, gouvernance, communication, évaluation…).
- **Organiser des temps de rencontre ou de clôture** associant d'autres partenaires et financeurs afin de favoriser les prises de relais et l'inscription du projet dans de nouvelles dynamiques.

Entretien

Cécile DACLIN

Déléguée générale
Fondation RTE pour les ruralités

Créée en 2008 par l'entreprise RTE et abritée par la Fondation de France, la Fondation RTE pour les ruralités agit en faveur de la cohésion sociale dans les territoires ruraux avec une conviction forte : les solutions les plus pertinentes émergent des territoires eux-mêmes. Près de 800 initiatives ont ainsi été accompagnées depuis sa création, révélant la capacité d'innovation du monde associatif rural.

Face à l'accélération des difficultés rencontrées par le monde associatif, la Fondation a fait le choix de faire évoluer ses pratiques. Cécile Daclin, déléguée générale, présente l'évolution des pratiques de la fondation et le rôle de la gouvernance dans ce processus.

Quelle a été la réaction de la Fondation RTE pour les ruralités face à l'accélération de la crise associative ?

En tant qu'acteur de terrain, nous observons cette crise de près. Pour vous donner une idée, nos demandes de soutien ont bondi de 50 % en 2025 par rapport à 2024, et encore de 50 % au premier semestre 2026. Nous nous sommes mis en ordre de marche dès l'été 2025 en envoyant un questionnaire très court aux structures que nous soutenons depuis 2020 afin d'identifier leurs besoins immédiats. Face aux appels au secours remontés, nous avons mobilisé autant que possible notre dotation et notre budget de fonctionnement. Des aides exceptionnelles ont été attribuées à certaines structures déjà accompagnées afin de sécuriser leurs activités et de préserver les dynamiques locales. Ce processus s'est appuyé sur nos instructeurs bénévoles, qui ont échangé avec les structures ayant remonté des difficultés pour identifier une dizaine d'associations en péril pour lesquelles notre comité exécutif a voté un fonds d'urgence exceptionnel en octobre 2025.

Comme beaucoup d'acteurs du mécénat, la Fondation RTE pour les ruralités a fait évoluer ses pratiques au cours des dernières années, et cette réponse à la crise, qui semble revêtir un caractère structurel, s'inscrit dans ce changement. **Notre rôle ne se limite plus depuis plusieurs années au simple octroi de financements : nous proposons un accompagnement extra-financier aux associations soutenues**, qui implique les salariés correspondants en régions, premier lien de proximité avec les structures, et qui se décline de plusieurs manières selon les besoins identifiés au cours de l'instruction des projets et de leur suivi post-soutien : parrainage par des salariés chargés d'assurer un suivi régulier ; offre de formations-actions ; coaching par des salariés de RTE pour résoudre des défis structurels ou de croissance ; groupes d'échange entre pairs ; le mécénat de compétences, incluant parfois des missions de longue durée, etc. Cette évolution répond à une attente croissante : disposer d'un partenaire engagé sur la durée et capable de soutenir le développement du projet et les capacités de la structure. Elle traduit aussi un changement de posture clé : reconnaître que les associations sont porteuses d'expertise sur les enjeux sociaux et territoriaux.

Cependant, face à l'accélération des difficultés, nous avons rapidement compris que la baisse des dotations publiques vers les associations était structurelle. Il ne sera pas possible d'agir dans l'urgence chaque année. Cela nous a poussés à creuser la notion de **« robustesse associative »**.

Par quels moyens souhaitez-vous renforcer cette « robustesse associative » ?

Dans ce contexte de crise, la **relation de confiance** nous semble être un levier essentiel pour soutenir la robustesse des associations. Au-delà de l'aide financière ponctuelle, la stratégie consiste d'abord à construire des alliances durables entre acteurs. Nous le faisons par exemple avec le Mouvement TILT et le programme Entreprendre la ruralité, ou encore dans le cadre de notre programme Hors Champ, dédié aux jeunes et aux femmes en milieu rural, qui repose sur ces coopérations territoriales et sur la capacité collective à inventer de nouvelles réponses, en partant du terrain et des dynamiques partenariales déjà présentes sur les territoires. Par ailleurs, **un parcours dédié à la robustesse associative est en phase de test avec de premiers résultats encourageants et qui résonnent avec les enjeux des associations accompagnées**.

La rapidité de votre réponse s'appuie sur l'agilité de votre gouvernance. Comment celle-ci prend-elle en compte ce sujet et comment est-elle structurée ?

La question de la gouvernance joue effectivement un rôle central dans l'évolution de notre relation avec les projets soutenus. Plusieurs décisions clés ont été prises ces dernières années au sein de la fondation pour ancrer davantage ses décisions dans la réalité du terrain. Les représentants de l'entreprise fondatrice sont devenus minoritaires au sein du comité exécutif en 2018. La Fondation s'est par ailleurs entourée de profils divers afin d'ouvrir davantage la décision à des représentants du monde rural (Familles Rurales, Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, Association des Maires Ruraux de France, élus locaux, etc.) et à des personnalités qualifiées (associations, porteurs de projet, chercheurs, etc.). **Cette ouverture traduit une évolution importante : la volonté de dépasser une logique descendante pour privilégier une approche collaborative et démocratique. Elle permet également d'ancrer les décisions dans les réalités des territoires ruraux et des besoins des associations**. La présence et la pertinence des personnalités qualifiées présentes dans notre conseil d'administration participent à faire remonter la réalité brute des difficultés associatives lors de nos réunions, en parallèle des séminaires annuels destinés à prendre de la hauteur sur les enjeux de l'ESS et de la ruralité.

Vous menez d'ailleurs vous-même un travail d'observation pour nourrir ces discussions ?

Oui, nous avons lancé avec l'ANCT et le CREDOC un **baromètre sur la création de lien social en ruralité**. L'idée est d'objectiver, grâce à nos données sur 800 projets et celles des tiers-lieux, comment la présence associative génère de la confiance et du bien-être pour les habitants. Les résultats sont attendus pour l'automne 2026.

Quelles sont les prochaines évolutions majeures pour la fondation ?

Un groupe de travail interne est en cours et doit aboutir d'ici la fin d'année à une refonte de nos modalités de soutien. Les travaux en cours ont permis de resensibiliser nos administrateurs à la situation actuelle. Difficile de dire avec certitude ce qui sera retenu, mais toutes les pistes demandées par le secteur sont explorées. De manière générale, nous portons la **conviction qu'il faut passer d'une logique de financement à une logique d'alliance en entrant davantage dans une posture de facilitateur et de partenaire stratégique**. Pour les fondations comme pour les associations, l'enjeu est désormais de construire des relations plus égalitaires fondées sur la confiance et la transparence. Dans un contexte de transformations économiques et sociales profondes, cette évolution apparaît comme l'une des clés pour accompagner durablement la vitalité du secteur associatif et contribuer à faire vivre la cohésion dans nos territoires.

Avis d'experte

La philanthropie basée sur la confiance

La confiance en philanthropie : énième modalité partenariale ou levier stratégique de transformation ?

Orlane AQUILINA

Directrice de l'expertise Mécénat & Engagements citoyens, Les entreprises pour la Cité

Le secteur ne parle que de « confiance », mais dans les faits, elle n'exclut toujours pas le contrôle, qui demeure la norme et entrave l'impact[1]. Au regard de la situation économique difficile du secteur associatif aujourd'hui, la Philanthropie Basée sur la Confiance n'est-elle alors qu'une énième façon de mécéner, plus vertueuse en général et a fortiori en contexte de crise ? Ou pourrait-elle constituer un vrai levier de changement de pratique plus profond, permettant de gagner en impact et en utilité sociale ?

Le Trust-Based Philanthropy Project a créé un cadre conceptuel et théorique intéressant, que des enseignants-chercheurs comme Marie-Stéphane Maradeix et Arthur Gautier[2], mais aussi des collectifs tels que l'Initiative Racines, les Entreprises pour la Cité[3] et la Charte de Déontologie du Mécénat[4] ont vulgarisé et adapté au contexte français, avec en ligne de mire une nouvelle opportunité pour le secteur : repenser, avec plus de vision stratégique à long-terme, les relations mécènes et porteurs de projets, pour plus de stabilité, de résilience, et in fine de pouvoir d'agir et de transformation. Des études, passées ou en cours, continuent de démontrer l'efficacité sociale de pratiques basées sur la relation, la flexibilité et la confiance[5]. Des initiatives, comme les tables de quartier au Canada, intégrant une dynamique collective et l'intermédiation d'un tiers de confiance, font leurs preuves *(voir l'entretien de Sylvain A. Lefèvre, infra p. 52)*. Plus proches de nous, certaines structures françaises ont mesuré l'impact positif de ces nouvelles pratiques *(voir le Focus ci-contre)*.

La question qui peut maintenant se poser est la suivante : la confiance peut-elle se donner a priori, ou doit-elle consacrer une relation éprouvée dans le temps ? Et plus concrètement, que faire de la *due diligence* ? Comment s'assurer de la fiabilité du porteur de projet, que l'argent est bien investi et que les termes de la convention sont respectés ?

Il est en réalité tout à fait possible de dépasser le débat simpliste qui oppose le contrôle au chèque en blanc. Par exemple en s'informant sur le porteur de projet, sa mission et ses actions, et non l'inverse ; en reconsidérant la posture de mécène au profit de celle de partenaire, plus équilibrée et reconnaissante de l'expertise du porteur de projet ; en prenant en charge une partie des frais de fonctionnement pour renforcer les capacités du partenaire, ainsi que les études d'impact complexes et coûteuses mais cruciales pour valider la pertinence des actions.

Confiance et contrôle sont antinomiques. Ils s'excluent par définition et la confiance reste toujours un pari. Mais un pari au risque mesuré. Car si la confiance exclut le contrôle, elle n'exclut pas la co-construction, ni le co-pilotage, ni l'échange, ni l'écoute active, ni la compréhension des enjeux et des besoins mutuels. C'est précisément dans ce choix audacieux et salutaire, où la confiance devient le moteur et non la récompense de l'impact collectif, que réside la possibilité d'un progrès systémique et durable.

1. « No strings attached? Making sense of flexible financing in philanthropy », OECD Centre on Philanthropy (Centre sur la philanthropie de l'OCDE), 2024.
2. Maradeix, M.-S., Gautier, A., Pache, A.-C. « Trust-Based Philanthropy: New Buzzword or Paradigm Shift? » In G. Neri-Castracane & G. Ugazio (Éds.), Philanthropy: Multidisciplinary Perspectives (p. 462-476). Routledge.
3. « La confiance en philanthropie » Les entreprises pour la Cité, en collaboration avec la Chaire Philanthropie de l'Essec et le Trust-Based Philanthropy Center, 2025.
4. Charte de déontologie du mécénat, initiative créée au sein de la Coalition Générosité, et co-pilotée par Admical, le Don en Confiance et Les entreprises pour la Cité.
5. « Trust-Based Philanthropy and Strategic Philanthropy Are Not Mutually Exclusive », Stacey Faella et Ryan Roberson, Stanford Social Innovation Review (SSIR), février 2024. « In reciprocity, we trust: Improving grantmaking through relational philanthropy », Janis Petzinger et Tobias Jung, Journal of Philanthropy and Marketing, 2024.

FOCUS

Le Fonds L'Occitane en Provence : écouter les associations pour mieux agir

À l'occasion de ses vingt ans, le Fonds L'Occitane en Provence a souhaité prendre du recul sur son action philanthropique. Pour nourrir cette réflexion, il a confié au cabinet Kimso une évaluation de l'impact de son mécénat auprès des associations soutenues. Cette démarche a confirmé la pertinence de son engagement dans la durée tout en mettant en lumière plusieurs pistes d'amélioration exprimées par les partenaires eux-mêmes : davantage de visibilité, plus de souplesse dans l'utilisation des financements et une réduction de la charge administrative.

Ces enseignements ont nourri une réflexion stratégique qui a conduit le Conseil d'administration du Fonds à faire évoluer ses pratiques vers une philanthropie davantage fondée sur la confiance et le partenariat. Cette évolution repose sur une conviction simple : les acteurs de terrain sont les mieux placés pour comprendre les besoins auxquels ils répondent et pour adapter leurs actions aux réalités de leurs territoires.

Cette démarche se traduit aujourd'hui par quatre principes d'action :

1. **Des partenariats dans la durée** : des financements pluriannuels offrant davantage de visibilité et de stabilité aux associations.
2. **Un soutien à l'ambition des associations** : une place croissante accordée aux financements non affectés afin d'accompagner les organisations dans leur développement global, de renforcer leur capacité d'action et de leur permettre d'allouer les ressources là où elles estiment qu'elles auront le plus d'impact.
3. **Un suivi proportionné** : le Fonds veille à limiter au maximum la charge administrative pesant sur les associations, en privilégiant les informations déjà disponibles, en simplifiant les conventions et, lorsque cela est pertinent, en réalisant lui-même certains travaux de formalisation ou de reporting.
4. **Un dialogue fondé sur l'apprentissage mutuel** : le suivi repose sur des échanges réguliers autour des ambitions et des apprentissages des partenaires, plutôt que sur une logique de contrôle. Les indicateurs sont co-construits et limités à ceux qui apportent une réelle valeur aux deux parties.

Pour le Fonds L'Occitane en Provence, la confiance se traduit avant tout par une volonté d'écouter davantage ses partenaires, de reconnaître leur expertise et de leur donner les moyens de porter leur ambition au service de l'intérêt général.

Entretien

Anne-Claire ROUX

Directrice Générale Mirova Foundation

Mirova Foundation est un fonds de dotation créé par la société de gestion Mirova afin de porter et structurer son action philanthropique, en complément de ses activités d'investissement responsable. Elle a vocation à soutenir, en France et à l'international, des projets d'intérêt général présentant un impact social et environnemental significatif.

Sa mission consiste à « donner à chacun les moyens d'agir et de s'émanciper pour bâtir son avenir », dans une perspective de transformation de la société vers davantage d'inclusion et de durabilité autour de 3 champs d'action : éducation, emploi et accès aux ressources essentielles.

Mirova Foundation vient de célébrer ses 5 ans et vous avez souhaité à l'occasion de cet anniversaire mener une démarche de mesure d'impact, pourriez-vous nous en parler ?

Depuis 5 ans, nous portons une démarche singulière et ambitieuse de « Venture Philanthropy », basée sur un accompagnement pluri-annuel, financier et extra-financier et sur une relation de confiance avec les associations que nous soutenons. Il était important pour nous de comprendre et de mesurer les effets réels de démarche mais également de mettre au centre du dispositif nos partenaires associatifs pour entendre leurs retours sur l'impact de notre approche différenciante. C'est dans cet esprit que nous avons engagé ce travail d'évaluation d'impact, en faisant appel à un cabinet tiers indépendant pour garantir l'objectivité du processus, et en sollicitant les associations accompagnées par Mirova Foundation. Ces dernières ont notamment pu s'exprimer librement, de manière anonyme, y compris lors d'entretiens qualitatifs réalisés sans la présence de notre équipe.

Qu'est-ce qui caractérise aujourd'hui votre accompagnement auprès de vos partenaires associatifs et comment s'adapte-t-il à leurs besoins ?

Nous privilégions le soutien pluriannuel et non fléché permettant ainsi aux associations d'utiliser les fonds selon leurs besoins réels, y compris sur du financement de frais de structure

Nos partenaires associatifs sont confrontés à des situations diverses et il est essentiel que nous puissions nous adapter à ces situations tout au long de l'accompagnement pluriannuel en faisant évoluer notre soutien lorsque cela est nécessaire. La clef réside dans la flexibilité et la confiance réciproque dans la relation mécène-association.

Il nous apparaît également essentiel d'anticiper la sortie des partenariats pluriannuels pour éviter de mettre les associations en difficulté, en préparant la transition et en accompagnant les structures dans la recherche de nouveaux financements ou dans l'adaptation de leur modèle économique.

Quelques exemples pour illustrer cette agilité :

- nous avons accordé à une association un soutien structurant sur trois ans dans lequel nous étions le seul partenaire pour lancer un nouveau programme. Nous avons renouvelé pour trois années supplémentaires notre soutien avec une contribution dégressive et l'entrée de nouveaux partenaires pour ne pas mettre en difficulté l'autonomie financière de l'association.
- nous avons également accompagné une association dans la gestion de sa trésorerie, en acceptant le report de certaines dépenses et en permettant une utilisation flexible des fonds pour sécuriser la transition après la fin du partenariat.

La confiance réciproque implique par ailleurs que nous puissions faire part à nos partenaires associatifs de nos propres contraintes, qu'elles soient financières ou relatives à des enjeux de gouvernance. Cette transparence alimente la relation de confiance.

Enfin, plus en marge, nous travaillons aussi à faire évoluer notre posture de mécène par du cofinancement. Cela prend du temps, à commencer par du temps de concertation et de coordination, mais la plus-value est là pour les projets soutenus avec la mutualisation du conventionnement, du reporting, du suivi, etc. Ces cofinancements ont représenté près de 2 millions d'euros pour 90 projets sur les 9,2 millions d'euros que nous avons alloués en 5 ans. Il s'agit de coopérations nouvelles et utiles que nous expérimentons.

Mirova Foundation a développé un programme d'accompagnement extra-financier, pourriez-vous nous en présenter des illustrations ?

Nous avons choisi de mettre en place un programme d'accompagnement extra-financier incluant le développement des compétences en gestion financière, le soutien à la transformation numérique ains que l'attention portée à la santé mentale et au management des dirigeants associatifs.

S'agissant du développement des compétences en gestion financière, Mirova Foundation propose des formations collectives et du coaching individualisé sur le modèle économique, la gestion et la trésorerie, en partenariat avec France Active, avec un accès volontaire et à la carte pour les associations.

En matière de transformation numérique, nous avons mis en place un partenariat avec la Fondation Accenture qui nous permet d'offrir des sessions d'acculturation et un accompagnement individuel à la transformation digitale, répondant à un besoin identifié chez plusieurs associations soutenues.

Face à la montée des enjeux de santé mentale et de gestion RH chez les dirigeants associatifs, nous avons lancé cette année un partenariat innovant avec Ticket for Change en finançant des places pour nos associations dans leur programme OASIS et une offre sur-mesure avec Sillage, financée par le Fonds de dotation, pour accompagner les dirigeants sur ces aspects, encore trop peu adressés.

Mirova Foundation veille par ailleurs à coordonner ses actions extra-financières avec d'autres mécènes pour éviter la redondance et maximiser l'impact, en adaptant l'offre d'accompagnement aux besoins spécifiques de chaque association.

Comment procédez-vous pour créer du lien entre la gouvernance du Fonds et vos partenaires associatifs ?

Nous avons mené un important travail de pédagogie auprès de notre gouvernance, exclusivement composée de membres du comité exécutif de Mirova. L'enjeu était de montrer que la philanthropie peut être complémentaire à la logique d'investissement : elle en partage l'exigence de rigueur, de stratégie et de mesure d'impact, tout en répondant à des temporalités et des objectifs différents. Le concept de *venture philanthropy* nous a également permis de faire le lien entre ces deux univers, en conciliant les exigences de pilotage propres à l'investissement avec ce qui fait la singularité de notre vision de la philanthropie : la confiance, l'accompagnement dans la durée et l'acceptation qu'une transformation sociale s'inscrit dans le temps. Cette approche a contribué à construire une culture commune au sein de notre gouvernance.

Pour aller plus loin, nous réfléchissons par ailleurs à intégrer à terme des représentants du secteur associatif ou des experts externes dans nos instances de gouvernance. Ces derniers ont déjà pu, par le passé, être intégrés dans nos comités de sélection. Permettre de créer du lien entre les acteurs de terrain et les instances de décision est un facteur de réussite pour mettre en œuvre une philanthropie basée sur la confiance.

Entretien

Benjamin BLAVIER

Délégué général du Centre français des Fonds et Fondations

Mickaël HUET

Délégué général du Mouvement associatif

Benjamin Blavier : Le 11 octobre dernier, le Mouvement associatif se mobilisait dans toute la France pour alerter sur le rôle essentiel du tissu associatif et la crise majeure qui s'abat sur ce dernier, avec des conséquences réelles attendues en termes d'emploi et fermetures de structures. C'est tout un pan de l'intérêt général qui risque de disparaître.

Mickaël Huet : Oui, tout à fait. Le constat est connu : diminution des crédits, baisse des subventions au profit d'appels à projets, trésoreries qui se fragilisent et fonds propres qui fondent, tout cela conjugué à un contexte économique violent et incertain. Un véritable « plan social silencieux » se déroule sous nos yeux. Selon notre enquête d'octobre dernier, plus de la moitié des associations sont en difficulté financière. Nous projetons que 90 000 emplois sont sur la sellette. Ce ne sont pas de grands licenciements médiatisés, mais une multitude de petites associations qui passent de deux salariés à un, ou qui cessent d'être employeuses. Cela entraîne mécaniquement une réduction des services à la population alors que la demande sociale et écologique, elle, ne cesse de croître. À cette crise s'ajoute une autre, celle du bénévolat de gouvernance. Les Français souhaitent toujours agir sur le terrain, le bénévolat d'action continue à bien se porter, mais répondre à des dizaines d'appels à projets complexes n'a rien d'attrayant. Il est plus difficile de trouver des volontaires pour assumer les responsabilités de dirigeants.

Benjamin Blavier : Face aux difficultés que tu évoques, et qui sont ressenties par nos membres qui, pour certains, ont vu les demandes de financements doubler voire tripler, nous percevons au CFF un sentiment de responsabilité du secteur, qui dépasse la simple distribution de financements pour accompagner les associations dans la diversification et dans le renforcement de leur résilience. L'étude porte sur la posture des fonds et fondations créés par des entreprises, et sur leur évolution au cours des dernières années. As-tu été surpris par les résultats de cette étude ?

Mickaël Huet : Pas vraiment, ces résultats sont plutôt cohérents avec ce que l'on observe. La posture de partenaire est de loin la plus sollicitée (ndlr : 84 % des répondants). La relation qui unit une fondation mécène à une association ne se limite plus depuis longtemps à une simple transaction, mais s'inscrit dans une relation de dialogue, d'écoute et de confiance réciproque, essentielle à la réussite des projets soutenus. À cette posture s'ajoute celle de facilitateur et de catalyseur, mise en avant par plus d'un mécène sur deux pour mettre en réseau l'association et accélérer son développement. Je remarque un point : près d'un tiers des structures indiquent adopter une posture de co-constructeur, soit deux tiers ne souhaitant pas « ingérer » dans les projets soutenus. Loin de vouloir soutenir une posture plus que l'autre, je vois là la force de la philanthropie : s'adapter aux projets et à leur maturité en accompagnant les structures qui en ont besoin et en favorisant le développement de celles déjà bien installées.

Benjamin Blavier : Je note de mon côté que ces postures sont mouvantes, nous ne sommes pas dans une situation figée où personne ne se parle. Au contraire, 40 % ont fait évoluer leur posture au cours des deux dernières années (ndlr : 13 % fortement et 27 % modérément), en gardant en tête que parmi les 60 % d'autres répondants, certains ont pu faire évoluer leur posture par le passé. Il y a donc, en plus de l'écoute de ces associations, une véritable prise en compte de leurs attentes dans la stratégie de transformation et d'engagement des fondations et dans les besoins remontés du terrain. Là encore, cela est permis par la diversité du secteur et la flexibilité dans l'adaptation aux nouveaux défis.

Mickaël Huet : Oui, ces postures tiennent aussi aux priorités identifiées par les mécènes. Ce qui me surprend, c'est de voir des priorités comme la pluri-annualisation des financements, le financement des frais de fonctionnement et le développement des relations fondées sur le dialogue et l'échange plutôt que sur le reporting, mises en priorité par un peu plus de la moitié des mécènes, mais restent encore assez rarement observées en pratique. Il y a peut-être une confusion sur le financement des frais de fonctionnement : 63 % déclarent les financer, mais en pratique, beaucoup moins ont de lignes dédiées. C'est un appel que je fais au secteur : la pluri-annualisation et les frais de fonctionnement servent à renforcer la robustesse et la résilience des structures, ils leur permettent de se projeter dans le temps. Ces chiffres permettent néanmoins de garder une certaine forme d'espoir. Plus de la moitié des mécènes déclarent réagir face à la crise en soutenant les associations pour limiter leur fragilisation. Si ces soutiens ne pourront jamais remplacer l'État, ils demeurent essentiels et permettent parfois de passer un moment de difficulté, par exemple en cas de retard de financements.

Benjamin Blavier : Sur ces soutiens, il y a un angle mort dans les discussions : la fin des partenariats. Dans un moment où les financements se tarissent, il y a un enjeu à mieux accompagner les structures dans ces périodes de transition afin de préserver ce qui a été construit au moment du partenariat. L'étude liste quelques pratiques observées, qui doivent se développer. Qu'est-ce que cela t'inspire ?

Mickaël Huet : Là encore, on voit dans les solutions de fin d'accompagnement que la fondation dépasse largement le simple rôle de financeur et se perçoit davantage dans une posture d'accompagnement, en identifiant les besoins de chaque acteur et en leur apportant des solutions personnalisées.

Benjamin Blavier : Les gouvernances jouent évidemment un rôle dans ce processus. Souhaiterais-tu passer un message ?

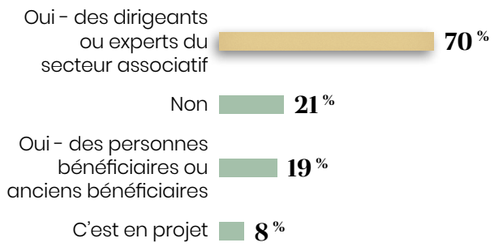
Mickaël Huet : Mon message s'adresse surtout aux salariés des structures. Prenez le temps d'échanger avec vos gouvernances sur ces sujets et suggérez un point régulier en conseil d'administration. Proposez l'organisation de rencontres sur le terrain ou d'échanges avec d'autres acteurs de l'écosystème. Les études comme celles-ci, le partage de bonnes pratiques, sont essentiels pour mieux identifier les besoins, comprendre le rôle que chacun doit jouer, et faire évoluer les pratiques.

Gouvernance : les conseils d'administration peuvent-ils accompagner l'évolution des pratiques ?

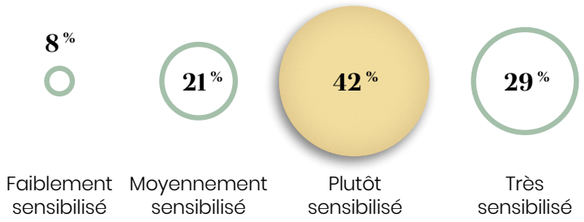
70 % des structures intègrent au sein de leur conseil d'administration des dirigeants ou experts issus du secteur associatif. Une pratique largement répandue, cohérente avec les obligations des fondations d'entreprise en matière de personnalités qualifiées, mais surtout révélatrice d'une volonté d'ancrer la gouvernance dans une meilleure compréhension des enjeux de terrain. Cette dynamique se retrouve également, de manière notable, au sein des fonds de dotation (41 %), pourtant non contraints, signe de l'intérêt croissant pour une lecture plus opérationnelle et informée des réalités associatives.

À l'inverse, **l'intégration de bénéficiaires ou d'anciens bénéficiaires reste plus marginale (19 %)**. Si elle permet de renforcer la prise en compte de la parole des premiers concernés et d'enrichir la lecture des besoins, elle soulève encore des questions sur l'équilibre dans la gouvernance et de potentiels conflits d'intérêts, pouvant expliquer une certaine prudence. À l'inverse, d'autres structures y voient un levier d'incarnation et de légitimité des décisions, en intégrant directement l'expérience vécue au sein des instances de gouvernance.

Votre CA intègre-t-il des personnalités sensibilisées ou issues du milieu associatif ?



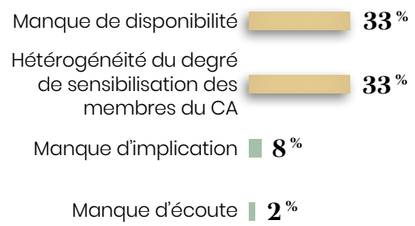
Pensez-vous que le CA soit suffisamment sensibilisé aux difficultés du secteur associatif ?



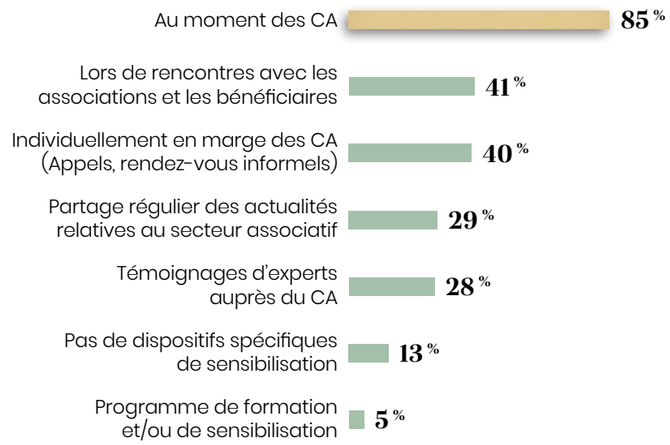
La sensibilisation des conseils d'administration aux réalités du secteur associatif demeure un exercice complexe, tant les profils qui les composent sont hétérogènes. Certains administrateurs disposent d'une connaissance fine du terrain quand d'autres, notamment issus du monde de l'entreprise, en sont plus éloignés. À cela s'ajoute une contrainte bien connue des fondations : des conseils à l'agenda souvent très chargé, où les décisions se prennent très rapidement, laissant peu de place à l'acculturation relative aux enjeux du secteur.

Malgré cela, **71 % des répondants considèrent leur gouvernance comme plutôt ou très sensibilisée aux difficultés du secteur associatif**. Ce résultat reflète les efforts déployés par les équipes opérationnelles pour nourrir cette compréhension. Si les temps de conseil restent le principal vecteur de sensibilisation (85 %), de nombreuses fondations multiplient les approches : rencontres avec les associations et les bénéficiaires (41 %), échanges informels avec les administrateurs (40 %), interventions d'experts ou partage régulier d'actualités sectorielles (près de 30 %), voire, pour 5 % d'entre elles, mise en place de dispositifs de formations spécifiques.

Quels sont les principaux freins rencontrés dans la sensibilisation du CA ?



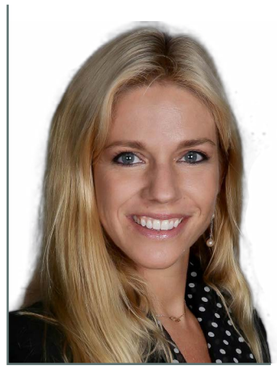
Comment sensibilisez-vous votre gouvernance aux enjeux du secteur associatif ?



Les principaux freins identifiés dans la sensibilisation du CA tiennent moins à un manque de volonté qu'à des contraintes de fonctionnement. Le manque de disponibilité des administrateurs (33 %) et l'hétérogénéité de leur niveau de sensibilisation aux enjeux associatifs (33 %) constituent les difficultés les plus fréquemment mentionnées. Les questions de manque d'écoute (2 %) ou d'implication (8 %) apparaissent comme très marginales. Plus qu'un problème d'adhésion, l'enjeu semble donc relever de la capacité à créer les conditions d'une meilleure compréhension des besoins du terrain. Certaines fondations évoquent également un contexte économique plus tendu à l'échelle de l'entreprise, reléguant parfois les sujets philanthropiques au second plan. Notons cependant que 44 % des répondants déclarent ne rencontrer aucun frein particulier, preuve que la gouvernance (ici bureau et administrateurs) a pleinement intégré son rôle et les responsabilités qui lui incombent.

Avis d'experte

Les vertus d'une gouvernance ouverte et éclairée



Kathleen MC LEOD TREMAUX

Avocate - Directrice Associée - Ernst & Young Société d'Avocats Département Economie Sociale et Solidaire

La gouvernance est une des questions clefs à adresser lorsqu'une entreprise décide de créer un outil de mécénat dédié.

Si la réglementation afférente à certaines structures impose des règles pour ouvrir la gouvernance au-delà du ou des seuls fondateurs avec la mise en place de collèges spécifiques (cf. tableau ci-contre).

Au-delà de la composition du conseil d'administration, une voie d'ouverture peut aussi être envisagée en s'appuyant sur des comités, lesquels joueront un rôle consultatif auprès du conseil d'administration en se voyant confier un rôle spécifique en lien avec le fonctionnement du fonds ou de la fondation ou la réalisation de ses missions.

On peut ainsi par exemple, mettre en place un comité de sélection des projets rassemblant des collaborateurs de l'entreprise fondatrice permettant à ces derniers d'être impliqués dans le choix des projets soutenus, un comité d'experts sur les domaines d'action de la structure lequel apportera une vision de terrain au plus près des besoins des causes soutenues, ou encore un comité financier rassemblant des experts en matière de placements pour rendre plus pertinentes les décisions afférentes à la gestion financière de la dotation, etc. Le champ des possibles est ouvert s'agissant des comités, quelle que soit la structure juridique concernée, ce qui laisse ainsi beaucoup d'agilité aux porteurs de projet.

	Fonds de dotation (FDD)	Fondation d'entreprise (FE)	Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP)	Fondation sous égide (FSE)
Gouvernance	• Constitution obligatoire d'un conseil d'administration composé au moins de **trois membres** dont un président • **Liberté contractuelle** concernant les autres caractéristiques de la gouvernance : nombre maximum d'administrateurs, répartition des administrateurs en différents collèges, présence au conseil d'administration de membres de droit ou de représentants des pouvoirs publics, constitution d'un bureau avec ou sans vocation collégiale, intervention de différents comités consultatifs • Mise en place d'un **comité d'investissement consultatif** obligatoire lorsque le montant des dotations du FDD excède un million d'euros	• Constitution obligatoire d'un conseil d'administration composé : - **pour les 2/3 au plus**, des fondateurs (ou de leurs représentants) et de **représentants du personnel** des entreprises fondatrices - pour **1/3 au moins**, de **personnalitésqualifiées** dans les domaines d'intervention de la FE, ces dernières étant choisies par les fondateurs ou leurs représentants - Les statuts déterminent librement notamment les conditions de nomination et de renouvellement des membres du conseil	• Gouvernance encadrée par le modèle de statuts types du Conseil d'Etat mis à jour le 28 avril 2020 et le guide de jurisprudence sur les statuts types du Conseil d'Etat mis à jour le 30 juin 2023 • Présence obligatoire d'un représentant de l'État (avec ou sans voix délibérative) • Deux options de gouvernance possibles : - **gouvernance « monocéphale »** avec un conseil d'administration (9 à 15 membres) et un bureau (au moins 3 membres) (concerne la majorité des FRUP) - **gouvernance « bicéphale »** avec un directoire (3 à 5 membres) et un conseil de surveillance (9 à 15 membres) • Conformément aux statuts types, deux hypothèses de composition du CA sont envisageables dans le cadre d'une gouvernance monocéphale : - **Conseil d'administration sans commissaire du Gouvernement** : le conseil comporte au moins trois collèges dont le **collège des fondateurs**, le **collège des personnalités qualifiées** et le **collège des membres de droit** représentant au moins le tiers des membres du conseil - **Conseil d'administration avec commissaire du Gouvernement** : le conseil comporte au moins trois collèges dont le **collège des fondateurs**, le **collège des personnalités qualifiées** et soit le **collège des membres de droit**, soit le **collège des partenaires institutionnels**	• Gouvernance dépendant de la convention signée avec la fondation abritante • Généralement : - **Instance décisionnelle** qui ne porte pas le nom de conseil d'administration pour la distinguer de l'instance décisionnelle de la fondation abritante - Cette instance comprend des représentants du ou des **fondateur(s)** ainsi que des **personnalités** qualifiées nommées par ces derniers et un **représentant de la fondation abritante** disposant d'un droit de veto - Possibilité de prévoir d'autres personnes suivant les règles posées par la fondation abritante et le souhait des fondateurs (liberté contractuelle)

De nouvelles pratiques émergent et peuvent être source d'inspiration. Certaines structures ont en effet pu faire le choix d'intégrer un siège au sein de leur gouvernance pour incarner « la nature » ou encore « la jeunesse » (voir l'entretien de Thomas Breuzard : infra p.56).

Concrètement cela se traduit par exemple, pour la voix de la nature, par la présence d'un représentant issu d'une structure représentative de la cause environnementale. Cette voix a ainsi pour mission de rappeler systématiquement dans le cadre du processus décisionnel de la structure quels sont les enjeux qui lui sont inhérents et d'inviter la gouvernance à repenser l'approche de sa réflexion à la lumière de ces enjeux. Cette approche peut le cas échéant aller jusqu'à accorder un droit de veto à l'administrateur incarnant la voix de nature.

Au-delà de la composition stricto sensu de la gouvernance de la structure, il apparaît également important de mener régulièrement des actions de sensibilisation auprès des administrateurs. Cette sensibilisation s'agissant des besoins du secteur et des porteurs de projet peut prendre différentes formes, comme par exemples, des formations dédiées, des rencontres avec les partenaires et leurs bénéficiaires, des sessions d'intelligence collective, des conseils d'administration délocalisés, des témoignages croisés de salariés engagés et de bénéficiaires, etc.

Quelle que soit l'approche retenue, l'implication de différents acteurs, au-delà des seuls fondateurs, ainsi que la sensibilisation des administrateurs, sont susceptibles de contribuer à renforcer la gouvernance et l'efficience des actions déployées par les fonds et fondations. Elle constitue par ailleurs un levier pour impliquer les différentes parties prenantes qui seront valorisées en étant associées directement ou indirectement à la prise de décision.

Point de vue d'ailleurs | Le mécénat au Canada

Entretien

Sylvain A. LEFÈVRE
Professeur à l'UQAM

À quoi ressemble le secteur philanthropique au Canada ?

Le secteur philanthropique canadien est un secteur économiquement puissant de 140 milliards de dollars d'actifs, façonné par des influences européennes, américaines et autochtones. Porté par 11 000 fondations qui distribuent 10 milliards de dollars par an, il est aujourd'hui dominé par les fondations privées. C'est un milieu à deux visages, avec d'un côté majoritairement des organisations gérées par des bénévoles et de l'autre quelques très gros acteurs professionnalisés. À l'image de la France, le Canada fait face à une baisse continue du nombre de financeurs, compensée par une concentration des dons chez une poignée de très riches philanthropes.

Que peut-on apprendre du modèle philanthropique canadien dans ce contexte économique particulièrement difficile ?

Le modèle canadien se distingue par une logique de complémentarité critique qui refuse le désengagement et la substitution à l'État. Au Québec, des fondations, familiales et d'entreprise, bousculées par les crises, s'auto-évaluent via une introspection globale mesurant leur « empreinte d'inégalité », sur leurs choix de financement et leur gouvernance. La pandémie a d'ailleurs forcé le passage à une philanthropie de confiance en allégeant la reddition de comptes. Enfin, face au traumatisme colonial, le secteur s'engage dans la décolonisation de ses pratiques et quelques fondations transfèrent directement des blocs de capital à des fondations gérées par et pour les peuples autochtones.

Comment s'assure-t-on au Canada de la légitimité démocratique de l'action philanthropique privée (familiale et d'entreprise) ?

Au Canada, la légitimité démocratique de la philanthropie privée repose sur un pacte historique avec l'État, garantissant d'importants avantages fiscaux en échange du respect du cadre légal de la « bienfaisance »[1]. Ce modèle fait toutefois débat en raison de l'arbitrage politique de l'administration fiscale, qui a parfois ciblé des ONG jugées trop militantes. L'enjeu majeur réside aujourd'hui dans l'alignement éthique des 150 milliards de dollars d'actifs dormants, souvent investis en contradiction avec la mission des fondations. Enfin, si les règles s'assouplissent pour financer des collectifs citoyens sans statut, l'ingérence de grandes fondations dans l'orientation des politiques publiques éducatives et sociales a suscité de vives controverses au Québec il y a quelques années.

1. « L'intérêt général » est un terme spécifiquement français. Au Canada, on parle plutôt de « bienfaisance » (héritage anglais).

Comment concilie-t-on au Canada le choix individuel privé d'affectation des financements et le respect de la représentativité, du pluralisme et de l'égalité ?

Pour concilier les fonds privés et l'intérêt général, certaines fondations expérimentent une logique d'impact collectif en inversant la prise de décision : les fondations mutualisent leurs capitaux, mais transfèrent le pouvoir d'attribution aux acteurs de terrain. À Montréal, le Projet Impact Collectif (PIC) matérialise cette approche systémique. Financé par un collectif de grandes fondations et piloté par Centraide, le PIC alloue des enveloppes globales et flexibles directement aux territoires. Ce ne sont plus les financeurs qui choisissent les projets selon leurs propres critères, mais la gouvernance locale qui arbitre l'utilisation des fonds en fonction des urgences réelles (voir Focus ci-contre sur les tables de quartier).

Quels sont les innovations, les pièges et les signaux faibles en matière de délégation du pouvoir que vous décelez au Canada ?

En matière de délégation de pouvoir, il faut se méfier du tokenisme[2], cette inclusion de façade qui consiste à nommer une unique personne issue d'une minorité au conseil d'administration, sans rien changer par ailleurs. Face à ce piège, l'innovation majeure réside dans la délégation plus structurée, illustrée par des fondations qui confient l'intégralité de leurs arbitrages budgétaires à des cercles d'acteurs de terrain. Si le lâcher-prise du financeur reste le frein principal de ces pratiques encore rarissimes, la mutualisation des fonds via des structures locales s'est développée. Ces ruptures radicales ne concernent toutefois qu'une poignée de géants, l'immense majorité des fondations canadiennes restant malheureusement figée dans le statu quo.

1. Le tokénisme désigne la pratique à laquelle un groupe, ou un organisme, a recours, afin d'inclure des personnes issues des minorités, sans leur allouer pour autant de réel pouvoir, dans le but de pouvoir se targuer d'être inclusives.

FOCUS

Les tables de quartier à Montréal

Une table de quartier est une assemblée démocratique locale qui réunit, à l'échelle d'un territoire, tous les acteurs d'une communauté : les habitants, les associations locales, les commerçants, mais aussi les représentants des écoles, de la santé publique ou des collectivités locales. Ensemble, ils dressent le portrait des urgences réelles de leur quartier (comme le logement ou l'alimentation) et votent un plan d'action commun. En recevant directement des enveloppes globales de fonds philanthropiques, cette structure inversée permet au terrain, et non aux financeurs, de décider souverainement de la manière dont l'argent est redistribué et utilisé pour la communauté.

Un ovni canadien : la Fondation Mastercard

La Mastercard Foundation est un véritable ovni philanthropique : née de l'introduction en bourse du groupe américain, elle en détient 10 % des actions, ce qui lui assure un capital colossal de 75 milliards de dollars géré par un conseil indépendant. Ce géant invisible opère selon une double culture stratégique radicalement opposée selon les territoires. En Afrique, elle déploie un philanthrocapitalisme descendant en poussant l'inclusion financière marchande, ce qui prépare les marchés de demain pour l'entreprise. À l'inverse, au Canada, elle agit sur l'éducation et l'emploi des jeunes autochtones, dans une perspective décoloniale, en donnant le pouvoir d'agir aux communautés.

Entretien

Laetitia GOURBEILLE

Déléguée générale, Fondation groupe SNCF

Wilfried YAMEOGO

Les Jeunes au cœur de la Fondation

En 2021, alors qu'elle ouvre un nouveau cycle de mécénat consacré à la jeunesse, la Fondation SNCF choisit de renverser la perspective : avant de définir ses priorités d'action, elle décide d'aller écouter les premiers concernés. Quatre ans plus tard, cette démarche a conduit des jeunes à intégrer les instances de décision de la Fondation et à contribuer à la définition de ses orientations stratégiques. Bilan d'une expérience innovante et hautement engagée avec Laetitia Gourbeille, déléguée générale de la Fondation SNCF, et Wilfried Yameogo, membre du dispositif « Les Jeunes au cœur de la Fondation ».

Comment est née cette démarche ?

Laetitia Gourbeille : En 2021, nous lancions un nouveau cycle de mécénat centré sur la jeunesse, avec l'ambition d'accompagner les jeunes dans la construction de leur chemin de vie et leur engagement citoyen, notamment autour des enjeux de transition écologique. Mais nous étions aussi en pleine période Covid. Très vite, au sein du Conseil d'administration, une question s'est imposée : comment vont les jeunes ? Avant même de réfléchir à nos partenariats ou à nos programmes, nous avons estimé qu'il fallait les écouter.

Nous avons donc entrepris un véritable « Tour de France » avec nos partenaires associatifs. Treize ateliers ont été organisés dans neuf régions, réunissant 160 jeunes issus d'horizons très différents. L'objectif n'était pas de valider une stratégie déjà écrite, mais de comprendre leurs préoccupations, leurs aspirations et leur manière de se projeter dans l'avenir.

Qu'est-ce qui vous a le plus marqué dans ces échanges ?

Laetitia Gourbeille : D'abord, la diversité des parcours. Mais aussi la convergence de certaines préoccupations. Les questions d'orientation, de projection dans l'avenir, de transition écologique revenaient constamment. Ce qui nous a particulièrement frappés, c'est le sentiment d'illégitimité exprimé par beaucoup de jeunes sur ces sujets. Ils avaient envie d'agir, mais ne se sentaient pas toujours suffisamment armés ou légitimes pour le faire.

Nous avons également compris l'importance des espaces de dialogue entre pairs. Les jeunes nous ont dit combien ils avaient besoin de lieux où échanger avec d'autres jeunes venant d'univers différents pour construire ensemble des réponses aux défis qu'ils rencontrent.

Wilfried Yameogo : C'est exactement ce que j'ai vécu. J'ai rejoint la démarche à l'occasion d'un atelier organisé lors d'un campus de l'Institut de l'Engagement, dont je suis lauréat, à Bordeaux. Ce qui m'a donné envie de continuer, c'est que nous n'étions pas simplement invités à donner notre avis. Nous travaillions ensemble sur des sujets qui nous concernaient directement : le climat, la solidarité, l'avenir. Lors du premier week-end national, nous étions plusieurs dizaines de jeunes réunis. Très vite, nous avons eu le sentiment que notre parole comptait réellement.

À quel moment la démarche a-t-elle franchi une nouvelle étape ?

Laetitia Gourbeille : À l'issue de la rencontre nationale organisée après les ateliers régionaux. Les jeunes nous ont dit très clairement : « Nous aimerions que l'aventure continue. » Et cette envie rencontrait celle de la Fondation. Nous avons alors présenté notre fonctionnement et proposé différentes formes d'implication.

Très naturellement, les jeunes ont choisi de participer aux comités de validation des projets. Ils voulaient être associés aux décisions concrètes de financement. Le Conseil d'administration a donc pris la décision d'intégrer des jeunes dans la gouvernance de la Fondation dès la fin 2022.

Wilfried Yameogo : Pour moi, c'est là que les choses ont changé. Participer aux comités de validation, ce n'était plus seulement réfléchir ou débattre. C'était contribuer à des décisions réelles. Je me suis senti pleinement acteur. J'avais le sentiment de pouvoir soutenir des initiatives utiles à ma génération et d'apporter une autre lecture des projets présentés. Quand on veut faire évoluer les choses, participer à la prise de décision est une expérience extrêmement structurante.

Cette présence des jeunes a-t-elle eu un impact concret sur les choix de la Fondation ?

Laetitia Gourbeille : Oui, très clairement. Certains projets ont été financés grâce à l'intervention des jeunes. Je pense notamment à des initiatives émergentes qui pouvaient paraître encore fragiles aux yeux de membres issus du monde de l'entreprise. Les jeunes ont apporté un éclairage que nous n'avions pas. Ils ont expliqué en quoi ces projets répondaient à des besoins réels de leur génération. Leur parole a parfois été déterminante dans la décision finale. Cela nous a appris à regarder certains projets autrement et à mieux comprendre les réalités vécues par les jeunes.

Wilfried Yameogo : Je pense notamment aux projets liés à l'engagement des jeunes ou à la transition écologique. Nous avons souvent insisté sur l'urgence de certains sujets, en particulier le climat, en rappelant à quel point ils sont structurants pour notre avenir. Nous avons pu faire entendre cette voix-là lors des nombreux temps forts organisés mais aussi directement dans les instances de décision de la Fondation.

Au-delà de la gouvernance, qu'est-ce que cette expérience a apporté aux participants ?

Wilfried Yameogo : Un sentiment d'utilité, d'abord. Quand on voit que son engagement produit des effets concrets, cela change tout et ça donne beaucoup de motivation pour s'investir pleinement dans cette démarche. J'ai aussi trouvé une forme d'appartenance. Au fil des années, nous avons constitué un véritable collectif. Nous venions de régions, de parcours et d'horizons très différents, mais nous avons appris à travailler ensemble. Certains sont même devenus des amis !

Enfin, cette expérience a été un formidable espace d'apprentissage. Ce sont des compétences qui restent bien au-delà du projet lui-même.

Quels enseignements en tirez-vous pour le secteur philanthropique ?

Laetitia Gourbeille : La première leçon, c'est qu'il faut écouter les premiers concernés. Cela paraît évident, mais cela implique d'accepter de construire avec eux plutôt que pour eux.

La seconde, c'est que la participation ne se décrète pas. Nous n'avons pas commencé en annonçant que des jeunes allaient entrer dans la gouvernance. Nous avons d'abord créé des espaces de dialogue, pris le temps de la rencontre, de la formation, construit une relation de confiance. L'idée de gouvernance partagée est arrivée ensuite, comme une évidence.

C'est un chemin exigeant, mais extrêmement fécond. Il transforme autant l'organisation que les personnes qui y participent.

Wilfried Yameogo : Ce que je retiens avant tout, c'est l'espoir. L'espoir que peut faire naître une rencontre lorsque chacun accepte d'écouter l'autre et de construire avec lui.

Cette aventure m'a montré qu'en faisant confiance à des jeunes comme nous, en leur donnant une place et des responsabilités, on ne leur rend pas seulement service ; on permet aussi à une organisation d'apprendre, d'évoluer et, je crois, de prendre des décisions encore plus éclairées.

Entretien

Thomas BREUZARD

Directeur permaentreprise de Norsys

Repenser la gouvernance – l'expérience Norsys

Le groupe Norsys, dont une partie du capital a été transmise à un fonds de dotation « actionnaire », a décidé d'expérimenter de nouveaux formats de gouvernance, notamment par la représentation de la nature au conseil d'administration. Thomas Breuzard, directeur « permaentreprise », revient sur ce choix et sur les changements induits.

Comment est née l'idée de donner un siège à la nature au sein de votre gouvernance ?

Depuis trois ans, nous travaillons à assurer une plus grande diversité et représentativité dans nos instances de gouvernance : la place des femmes, la place de la jeunesse, la place des salariés et la place de la nature. Nous avons ainsi entrepris des actions pour féminiser davantage nos instances, notamment décisionnelles, avec pour objectif d'atteindre la parité. Pour la jeunesse, nous avons souhaité que chaque organe compte au moins une personne de plus ou moins 30 ans.

L'idée de donner une place à la nature est née d'un questionnement, en tant que « permaentreprise », sur nos impacts et dépendances vis-à-vis du vivant, au-delà du seul carbone. Nous avons réalisé lors de ce travail que personne dans le secteur des services ne savait vraiment situer ces impacts environnementaux. **C'est pour cela que nous avons décidé, plutôt que d'attendre des outils de mesure parfaits, de prendre de meilleures décisions en intégrant dès le départ la voix de la nature, pour éviter les erreurs** et sortir du brouillard, gagner en certitudes.

Comment avez-vous procédé pour donner une voix à la nature ?

Nous avons pu nous appuyer sur notre fonds de dotation, actionnaire à hauteur de 10 % de l'entreprise, pour avancer, car il nous permettait d'avoir un siège au conseil d'administration. Nous avons pour cela fait évoluer le pacte d'actionnaires pour qu'un siège au conseil d'administration soit réservé à ce fonds de dotation, avec un droit de vote équivalent aux autres, et, surtout, d'un droit de veto sur les décisions ayant un impact majeur sur le vivant. Nous avons déjà tenu quatre conseils d'administration en présence de ce représentant de la nature.

Ce droit de veto a-t-il déjà été utilisé ?

Pas encore car nous nous auto-régulons, par exemple en renonçant à des marchés lucratifs pour des raisons éthiques ou écologiques. Dans notre fonctionnement quotidien, ce droit de veto est devenu un outil de consensus. Il confère une telle légitimité au représentant de la nature que tout le monde l'écoute immédiatement, ce qui prouve le sérieux de notre démarche. Ce droit a conforté sa position en interne.

Au-delà du veto, auriez-vous un exemple concret où le représentant de la nature a fait évoluer vos pratiques ?

Le mandat a commencé par un travail de pédagogie sur l'impact environnemental de notre secteur, afin d'avancer sur la compréhension des impacts. Cela nous a permis de savoir où concentrer nos efforts. Le travail sur l'analyse des cycles de vie des services numériques a par exemple permis de mettre en avant l'impact de notre parc d'ordinateurs, dont nous avons décidé de faire évoluer la composition et de mieux piloter les usages pour réduire l'extraction de minerais, soit là où notre impact sur le vivant est le plus fort. Son influence a véritablement transformé nos ordres du jour : **près de 65 % du temps du dernier CA a été dédié à l'écologie**.

Et puis, c'est un cercle vertueux. En parallèle de cette activité économique, le fonds de dotation actionnaire du groupe Norsys dispose désormais de moyens pour financer des projets en lien avec la protection du vivant, la protection de l'eau, la transition agricole, etc. Ses moyens sont supérieurs à ceux de la fondation d'entreprise, qui existe pourtant depuis plus de 20 ans.

Ce modèle est-il réplicable partout ?

Je pense qu'il est temps que les entreprises se réveillent. Notre activité économique ne dépend pas directement de la vitalité des écosystèmes naturels, nous sommes beaucoup moins exposés, à court terme, que d'autres industries. Cependant, je ne crois pas qu'à court terme beaucoup d'entreprises soient prêtes à aller aussi loin, surtout s'il faut se déposséder, et encore moins dans le cas des grands groupes dont l'actionnariat est totalement dilué et où personne n'acceptera ça.

Il est possible de faire la même chose en ne ciblant pas les instances qui décident des investissements à long terme, mais celles qui tranchent sur des projets très opérationnels à court terme (comités de pilotage, comité de mission, conseil éthique). **Nous avons pour cela recruté des experts externes avec des compétences ciblées. Cela permet une représentation diverse de la nature, plus cohérente avec ce qu'est réellement le vivant**, tout en s'intéressant à des aspects opérationnels qui n'auraient jamais été évoqués dans un conseil d'administration. Ces personnes sont réunies dans un organe que l'on appelle le Haut Conseil pour la nature, pour échanger sur ce qui est capté dans les différentes instances, s'aligner sur les sujets prioritaires et, si nécessaire, mandater le représentant de la nature pour faire remonter au conseil d'administration les décisions d'investissement. Ils ont un rôle consultatif, prospectif, et ils émettent des recommandations qui sont ensuite portées dans les instances exécutives et au conseil d'administration.

Ce qu'il faut retenir, c'est que cela peut être mis en place dans n'importe quelle organisation, puisque ce n'est pas réservé aux entreprises, et gratuitement, en commençant simplement par désigner un ou une représentante dans n'importe quelle instance de gouvernance.

Quelle réaction ont vos pairs dans les milieux économiques ?

Cela « amuse la galerie » pour certains ou en enthousiasme d'autres, notamment des acteurs en avance sur la RSE, qui sont déjà convaincus. Je rappelle chaque fois que ce que nous faisons, c'est nous assurer des conditions de pérennité de l'activité de notre entreprise. **Ces actions nous rendent plus robustes**, d'autant que, comme je l'ai dit, la représentation d'entités externes dans les instances de gouvernance ne se limite pas à la nature et concerne également le dialogue social, les membres du CSE sont invités à chaque conseil d'administration, ou la jeunesse. Nous souhaitons que toutes les sensibilités de parole puissent être entendues.

Cette démarche est-elle un facteur de différenciation commerciale aujourd'hui ?

C'est un « supplément d'âme », mais ce n'est pas encore une demande prioritaire de nos clients, notamment les directions informatiques. En revanche, cela nous rend extrêmement solides dans le secteur de la transition écologique où nos actes sont en adéquation avec nos interlocuteurs, et nous rend très forts sur la marque employeur. **À terme, notre capacité à concevoir des services avec plus de sobriété deviendra une force de différenciation à n'en point douter**.

Quel bilan tirez-vous de cette expérimentation et quelles sont les prochaines étapes ?

Notre rôle est de contribuer à faire vivre ce modèle au-delà de notre entreprise, par exemple avec la sortie d'un livre, le travail sur une proposition de loi, l'organisation d'un colloque. Nous souhaitons vraiment démontrer que n'importe quelle organisation peut commencer, même simplement, en contribuant à des dynamiques collectives, comme avec le fonds de dotation pour la gouvernance nature Vivoices.

Remerciements

Nous remercions tous les participants à l'enquête, parmi lesquels :

- Accor Heartist Solidarity
- Cegid Solidaire
- EPSA Foundation
- EVOLEM CITOYEN
- Fondation AÉSIO
- Fondation Alpes Contrôles
- Fondation Altémed
- Fondation APICIL
- Fondation APRIL
- Fondation Artelia
- Fondation Baker Tilly & Oratio
- Fondation Banque Populaire AURA
- Fondation Banque Populaire du Sud
- Fondation Banque Populaire et Crédit Maritime Grand Ouest
- Fondation Bouygues Telecom
- Fondation CANAL+
- Fondation Ceetrus
- Fondation CETELEM
- Fondation Covéa
- Fondation Crédit Agricole Assurances
- Fondation Crédit Agricole Centre Loire
- Fondation Crédit Agricole d'Ille-et-Vilaine
- Fondation Crédit Agricole Pays de France
- Fondation Crédit Agricole Solidarité et Développement
- Fondation Crédit Coopératif
- Fondation Culture & Diversité
- Fondation CVE
- Fondation Cyber Pour Tous
- Fondation d'entreprise Banque Populaire Occitane
- Fondation d'entreprise Hermès
- Fondation de l'Eau Groupama Méditerranée
- Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE pour la solidarité
- Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE pour la vitalité artistique
- Fondation d'entreprise Banque Populaire Val de France
- Fondation d'entreprise Bel
- Fondation d'entreprise BIC
- Fondation d'entreprise Caisse d'Epargne Rhône Alpes
- Fondation d'entreprise Carrefour
- Fondation d'entreprise Crédit Agricole Alsace Vosges
- Fondation d'entreprise Crédit Agricole Nord de France
- Fondation d'entreprise Crédit Agricole Provence Côte d'Azur
- Fondation d'entreprise EY
- Fondation d'entreprise Michelin
- Fondation d'entreprise Neuflize OBC
- Fondation d'entreprise Orange
- Fondation d'entreprise TF1
- Fondation d'entreprise TotalEnergies
- Fondation des Territoires
- Fondation Dominique & Tom Alberici - Octalfa
- Fondation Emergences
- Fondation Engagement Medias Jeunes
- Fondation ENGIE
- Fondation Equans
- Fondation FDJ UNITED
- Fondation Francis Bouygues
- Fondation Free
- Fondation Gattefossé
- Fondation GRDF
- Fondation Groupe ADP
- Fondation Groupe LBP AM
- Fondation Groupe RATP
- Fondation Groupe SNCF
- Fondation iad
- Fondation Le PAL NATURE
- Fondation Legrand
- Fondation Léon Grosse
- Fondation MAIF
- Fondation Mutuelle des Motards
- Fondation nationale Banque Populaire
- Fondation Onet
- Fondation Partnaire
- Fondation Petzl
- Fondation RAJA-Danièle Marcovici
- Fondation RAMSAY SANTE
- Fondation REMY COINTREAU
- Fondation Ronald McDonald
- Fondation ROOLE
- Fondation ROQUETTE POUR LA SANTE
- Fondation RTE pour les ruralités
- Fondation Safran pour l'insertion
- Fondation Schneider Electric
- Fondation Sodebo
- Fondation SOMFY
- Fondation SUEZ
- Fondation Swiss Life
- Fondation SYD
- Fondation The Adecco Group
- Fondation Upcoop
- Fondation Urbanis
- Fondation Voltaire
- Fonds de dotation - Territoires & Transitions
- Fonds de dotation A2micile
- Fonds de dotation BIEN NOURRIR L'HOMME
- FONDS DE DOTATION BIOCOOP
- Fonds de dotation bioMérieux
- Fonds de dotation Caisse d'Epargne Grand Est Europe
- Fonds de dotation de la CEBFC
- Fonds de dotation Entreprendre Pour Demain
- Fonds de dotation KERPAPE
- Fonds de dotation LES PETITES PIERRES
- Fonds de dotation Madame Bollinger
- Fonds de dotation Maped 1% For Education
- Fonds de dotation PhiNOE
- Fonds de dotation Transatlantique
- Fonds Groupe SEB
- FONDS IMPACT by ELECTRODEPOT
- Fonds L'Occitane en Provence
- Fonds Ninkasi
- INNABIOSANTE
- INOVEA Foundation
- Kering Foundation
- Le Coeur des Entreprises
- Les Amis de la Fondation
- LIP S'engage
- Mirova Foundation
- Mobivia Foundation
- NaïaGaïa
- RAISE Sherpas
- Ring Foundation
- Royal Canin Foundation
- Salomon Foundation
- Stop Hunger
- Trèfle Picard (anciennement Fonds de dotation SODIP)
- Watt For Change - Fonds de dotation du Groupe VALOREM
- Worldline Corporate Foundation

Comité de rédaction

Les entreprises pour la Cité
Orlane Aquilina, Directrice de l'expertise Mécénat & Engagements Citoyens
Loona Viciana, Experte Mécénat & Engagements Citoyens

EY & Associés
Joël Fusil, Associé, Responsable national du Département Économie Sociale et Solidaire

Ernst & Young Société d'Avocats
Kathleen Mc Leod Tremaux, Avocate, Directrice Associée, Département Économie Sociale et Solidaire

Fondation d'entreprise EY
Fabienne Marqueste, Déléguée générale Fondation d'entreprise EY

Centre français des Fonds et Fondations
Nicolas Mitton, Directeur des affaires publiques et juridiques
Lyoko Miyoshi, Directrice des opérations
Félix Midoux, Chargé de plaidoyer

Coordination et design

EY Services France
Blandine Fourdrinier, Markets&Business Development / Marketing, Économie Sociale et Solidaire
Sylvie Sancho, Designer - Studio BMC
Thiago Leuenberger

Communication

EY Services France
Nicolas Bouchez, Chargé de relations médias

Les entreprises pour la Cité
Nathalie Ducongé, Directrice de la Communication,

Centre français des Fonds et Fondations
Pierre Sagot, Directeur de la communication

Contacts

Ernst & Young Société d'Avocats
Kathleen McLeod Tremaux
Avocate, Directrice Associée
Département Économie Sociale et Solidaire
kathleen.mcleod.tremaux@ey-avocats.com

Centre français des Fonds et Fondations
Benjamin Blavier
Délégué Général
benjamin.blavier@centre-francais-fondations.org

Les entreprises pour la Cité
Élise Moison
Déléguée générale adjointe
elise.moison@reseau-lepc.fr

Ernst & Young Société d'Avocats

EY Société d'Avocats est un des cabinets leaders de la fiscalité et du droit. Notre raison d'être est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Nous contribuons à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondons aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de nos compétences, nos équipes sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

Ernst & Young Société d'Avocats
Inscrit au Barreau des Hauts de Seine
Membre d'Ernst & Young Global Limited

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2026 Ernst & Young Société d'Avocats.
Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2602BMC044-03.
SCORE France N°2026-045.
ED None.

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer
à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique,vous devez vous adresser à vos conseillers.

avocats.ey.com

Les entreprises pour la Cité

Réseau des entreprises engagées pour l'intérêt général

Association Loi 1901, Les entreprises pour la Cité est un réseau national de 150 entreprises créé en 1986 sous l'impulsion de Claude Bébéar et de grands dirigeants. C'est l'un des pionniers de la responsabilité des entreprises et de l'innovation sociale en France. L'association accompagne ses entreprises membres dans la définition et la mise en œuvre de leurs politiques d'engagement autour de trois grands axes : l'égalité des chance, pour favoriser l'accès à l'emploi des publics qui en sont éloignés ; la diversité, l'équité et l'inclusion à tous les niveaux de l'entreprise ; et le mécénat, pour accompagner les organisations membres à définir et piloter leurs actions philanthropiques, tout en encourageant l'engagement solidaire des collaborateurs.

Le réseau fonctionne comme un espace d'échanges, d'expérimentations et d'expertises. Il propose des rencontres et des groupes de travail pour bâtir et partager les bonnes pratiques ; des contenus spécifiques et des formations pour accompagner les membres dans une dynamique de progrès ; et des actions de terrain pour engager les salarié.es qui le souhaitent.

www.reseau-lepc.fr

CFF

Depuis 2002, le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF) rassemble la communauté des fondations et fonds de dotation français et promeut les valeurs et les actions de ces structures, notamment auprès des pouvoirs publics. Par l'échange, la collaboration, le partage et la diffusion de bonnes pratiques, il œuvre en faveur de l'éthique et de la transparence du secteur. Avec près de 350 membres et 1 500 structures représentées, le CFF a vocation à regrouper toutes les fondations et fonds de dotation, sans distinction de statut, de mode opératoire, de moyens ou d'objet.

www.centre-francais-fondations.org