



---

# PROJET « ENSEMBLE »

## DOSSIER DE PRÉSENTATION DU RAPPROCHEMENT ADMICAL - CFF

— Juin 2026

# SOMMAIRE

<b>I. Enjeux et promesse du rapprochement</b>	<b>3</b>
<b>II. Une organisation qui repose sur une nouvelle offre</b>	<b>7</b>
<b>III. Une gouvernance qui génère une légitimité sectorielle</b>	<b>12</b>
<b>IV. Un modèle économique équilibré et ambitieux</b>	<b>18</b>
<b>V. Un modèle organisationnel agile et clair</b>	<b>29</b>
<b>VI. Calendrier de rapprochement</b>	<b>32</b>
<b>VII. Annexes</b>	<b>35</b>

I.

# Enjeux et promesse du rapprochement

# ADMICAL ET CFF, CONSCIENTES DES DÉFIS DU XXIÈME SIÈCLE, SE RAPPROCHENT POUR CONSTRUIRE UNE NOUVELLE ORGANISATION

- **La société ne peut relever seule les défis sociaux, écologiques et démocratiques** qui s'intensifient. L'action publique est sous tension. Les besoins augmentent. Les fractures se creusent.
- Dans ce contexte, les **initiatives privées engagées** (mécénat, fondations, fonds de dotation...) ne sont plus périphériques : elles sont devenues un **pilier essentiel** du contrat social. Mais pour assumer pleinement ce rôle et mieux valoriser l'acte philanthropique, le secteur doit franchir un cap.
- **En se rapprochant, ADMICAL et CFF affirment une ambition claire** : structurer, renforcer, faire reconnaître le mécénat et la philanthropie comme des actes majeurs de la dynamique sociale. Il s'agit de changer d'échelle au service de **l'intérêt général**.

“

FAIRE DE L'INITIATIVE PHILANTHROPIQUE UNE ÉVIDENCE PARTAGÉE, EN LEVANT LES FREINS, ET EN DONNANT À CHACUN LES MOYENS D'AGIR AVEC PLUS D'IMPACT POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

”

# PROJET « ENSEMBLE » : VERS UNE TÊTE DE RÉSEAU PLUS FORTE, INFLUENTE ET FÉDÉRATRICE

## D'un secteur privé non-lucratif fragmenté...

### **Représentation dispersée**

Une pluralité de voix et d'interlocuteurs qui limite la capacité des organisations privées non lucratives à peser durablement dans les débats publics et les évolutions réglementaires.

### **Potentiel d'engagement insuffisamment mobilisé**

9% des entreprises font du mécénat : de nombreux acteurs rencontrent des freins juridiques et opérationnels pour s'engager ou structurer leur démarche.

### **Coopérations en progrès mais encore trop limitées**

Les coopérations, les échanges de pratiques et les dynamiques collectives demeurent insuffisamment structurés à l'échelle du secteur.

### **Cadre juridique et fiscal à consolider**

Les analyses, positions et réponses aux enjeux juridiques, fiscaux ou sectoriels restent fragmentées et peu mutualisées.

### **Culture philanthropique privée à développer**

La philanthropie privée demeure insuffisamment comprise, visible et reconnue comme un levier majeur d'engagement au service de l'intérêt général et peut être perçue comme élitaire.

## ... à une force collective

### **Voix de référence exigeante du secteur des fondations et mécènes**

Un interlocuteur capable de représenter l'ensemble des fondations, fonds et acteurs du mécénat et de porter des positions collectives auprès des décideurs publics, dans le débat fiscal et réglementaire

### **Une philanthropie éthique développée**

Un accompagnement renforcé notamment des PME et ETI, permettant de sécuriser, simplifier et accélérer l'entrée dans l'action philanthropique

### **Communauté philanthropique privée structurée**

Une plateforme de mise en relation, de coopération et de mobilisation favorisant l'émergence d'actions collectives à grande échelle (coalitions, cercles thématiques, ...)

### **Doctrine collective reconnue**

Une production de connaissances, de données et de doctrines communes permettant d'éclairer, sécuriser et défendre le secteur

### **Culture ancrée dans le débat public**


Une philanthropie privée mieux connue, comprise et davantage ancrée comme pilier du contrat social (campagnes nationales, valorisation de l'impact, ...)

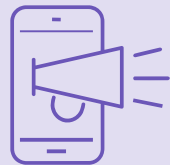
# CE RAPPROCHEMENT REPOSE SUR 5 PILIERS CLAIRS

**La création d'ENSEMBLE repose sur une conviction forte** : pour répondre aux transformations du secteur et accroître l'impact de l'initiative philanthropique, il est nécessaire de bâtir une organisation plus influente, solide et efficace. Le rapprochement du CFF et de l'ADMICAL vise ainsi à réunir des expertises complémentaires autour d'un modèle économique pérenne, d'équipes alignées, d'une gouvernance fédératrice et d'outils structurants afin de renforcer durablement la capacité d'action et de représentation du secteur.



**Une offre de valeurs impactante pour le secteur**


 *Ce point est détaillé dans les slides suivantes*



**Une stratégie digitale et data au service du plaidoyer et de l'efficacité des équipes**




**Une gouvernance qui participe à la légitimité sectorielle de l'organisation**

 *Ce point est détaillé dans les slides suivantes*




**Un modèle économique renforçant la pérennité de la structure et sa capacité à agir**

 *Ce point est détaillé dans les slides suivantes*



**Une organisation qui se dessine pour répondre aux besoins du secteur**

 *Ce point est détaillé dans les slides suivantes*

**II.**

**Une organisation qui  
repose sur une nouvelle  
offre**

# LE RAPPROCHEMENT FAIT ÉMERGER UNE NOUVELLE PROPOSITION DE VALEUR RÉPONDANT AUX BESOINS DU SECTEUR

## REPRÉSENTER ET PORTER LA VOIX DES FONDS, FONDATIONS ET MÉCÈNES

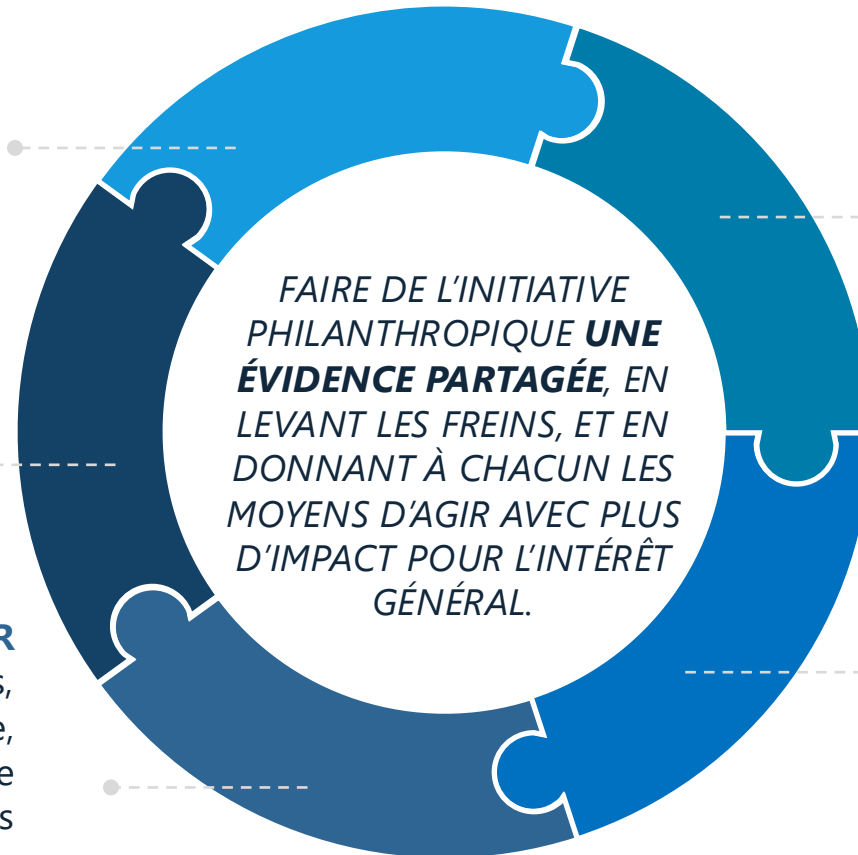
Porter leur voix institutionnelle, défendre et contribuer à structurer leur cadre d'action

## VALORISER, DIFFUSER & ENGAGER

Mettre en visibilité les actions du secteur, diffuser ses réalisations et activer le réseau dans un écosystème élargi

## EXPLORER & IMPULSER

Collecter et mutualiser les données, produire de la connaissance, développer des outils et faire émerger de nouvelles bonnes pratiques pour anticiper les évolutions du secteur



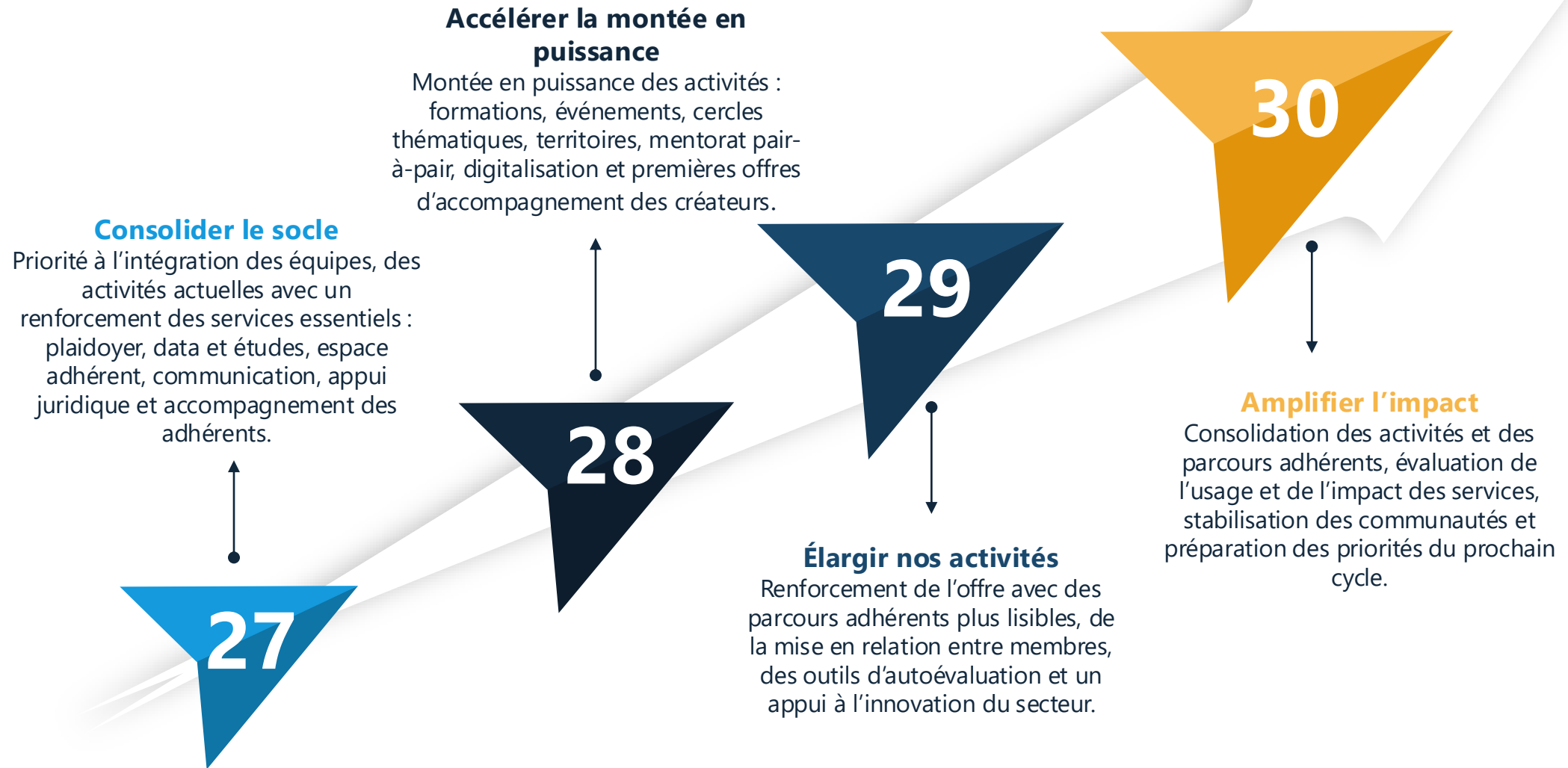
## FÉDÉRER ET ACTIVER L'ÉCOSYSTÈME

Créer du lien entre les acteurs et animer des dynamiques collectives au service du secteur

## ACCOMPAGNER ET DÉVELOPPER LES ACTEURS

Accompagner les acteurs dans leur structuration, leur montée en compétence et le développement de leurs pratiques

# UNE PROPOSITION DE VALEUR QUI VA CROITRE ET SE CONSOLIDER ENTRE 2027 ET 2030



**IV.**

**Une gouvernance qui  
génère une légitimité  
sectorielle**

# LE SPECTRE D'ADHÉSION À ENSEMBLE PERMET UNE REPRÉSENTATION LARGE DU SECTEUR ET DES MEMBRES PARTENAIRES

**ENSEMBLE se positionne comme la maison commune** de toutes celles et ceux qui font vivre l'engagement privé au service de l'intérêt général. Elle représente à la fois les acteurs qui financent, ceux qui accompagnent, ceux qui opèrent des projets d'intérêt général, ainsi que les partenaires qui contribuent à structurer, professionnaliser et faire reconnaître le secteur.

## Membres adhérents

- Les membres adhérents sont issus de deux écosystèmes qui, parfois, se recoupent : celui des fonds et fondations, et celui des entreprises.
- Ces deux écosystèmes représentent globalement les différences actuelles entre ADMICAL et le CFF
- **Pourront adhérer, les structures qui signeront et respecteront la charte d'adhésion à Ensemble. Cette charte sera présentée et votée lors de l'assemblée générale constitutive d'Ensemble.**

### L'écosystème « Fonds et fondations »

Fondation Reconnue d'utilité publique

Fondation de coopération scientifique

Fondation partenariale

Fondation universitaire

Fondation hospitalière

Fondation abritée

Fondation d'entreprise

Fonds de dotation

### L'écosystème « Entreprises mécènes »

Entreprises mécènes en régie directe

Clubs d'entreprises mécènes

## Membres partenaires

- Les membres partenaires peuvent à la fois être de statut associatif ou public

### Partenaires publics et associatifs

- Associations porteuses de projet
- Collectivités territoriales
- Institutions publiques (notamment des musées)
- Organismes publics (ex: Caisse des Dépôts)

# LA GOUVERNANCE EST RÉGIE PAR 4 PRINCIPES QUI GARANTISSENT LÉGITIMITÉ SECTORIELLE, ÉQUILIBRE DES POUVOIRS ET NON-LUCRATIVITÉ

La gouvernance d'Ensemble repose sur quatre principes structurants qui doivent guider l'ensemble des décisions relatives à la composition du CA, au fonctionnement du bureau et aux modalités de décision.

## 1 Légitimité sectorielle

- La gouvernance reflète la diversité du secteur philanthropique : les acteurs non-lucratifs y sont majoritaires fondations opératrices et/ou distributives & fonds de dotation; ainsi que des entreprises mécènes engagées.
- Elle inclut également, sans pouvoir de vote, des membres partenaires publics et/ou associatifs

## 2 Non-lucrativité et indépendance

- Le pilotage stratégique est assuré en majorité par des acteurs non lucratifs, garantissant que les orientations restent au service de la mission philanthropique. La composition du CA et les modalités de délibération devront pouvoir prévenir toute situation de conflit d'intérêts.

## 3 Démocratie et équilibre des pouvoirs

- Le CA fonctionne sur le principe « 1 personne, 1 voix ». Un bureau restreint aux attributions délimitées assure l'équilibre entre pouvoir politique et pouvoir opérationnel. Les mandats et modalités de décision seront arrêtés dans les statuts.

## 4 Transparence et redevabilité

- Les critères de désignation des administrateurs, les dispositifs de contrôle (comités) feront l'objet d'une formalisation dans les statuts et le règlement intérieur.



**Transition progressive : le CA démarrera avec 24 membres, issus des CA ADMICAL et CFF en 2026 pour assurer une intégration inclusive des deux organisations. Cette transition durera jusqu'en 2028**

# UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DE TRANSITION POUR INSTALLER L'ORGANISATION ENTRE 2026 ET 2028

Un Conseil d'administration issu des deux organisations, construit pour garantir la représentation sectorielle dès le rapprochement, et piloter ENSEMBLE durant sa première phase de développement (2026–2028).

## Conseil d'administration 2026 (24 membres + 2 membres partenaires)

CA ADMICAL

**10 membres**

7 - Fondations  
3 - Entreprises mécènes

CA CFF

**14 membres**

4 - FRUP opératrices  
10 - Fondations et  
fonds distributives

Membres partenaires  
issus du CA ADMICAL

**2 membres  
partenaires**

1 - Acteur public  
1 - Secteur associatif

- En regroupant le CA ADMICAL et le CA CFF, le conseil d'administration de la nouvelle organisation aura une représentativité et une légitimité sectorielle naturelle.
- Pour cette période, le CA sera composé ainsi à 87% de fonds et fondations et de 13% d'entreprises mécènes.
- L'écosystème « entreprises mécènes » incluant les entreprises en mécénat direct et les fondations d'entreprises représentera 42% des membres du CA, le reste de l'écosystème « fonds et fondations » représentera 58%.
- Au sein du CA, les décisions seront prises à la majorité simple avec un partage des pouvoirs selon le principe de « 1 personne, 1 voix ».
- Les membres partenaires n'ont pas de droit de vote au CA.

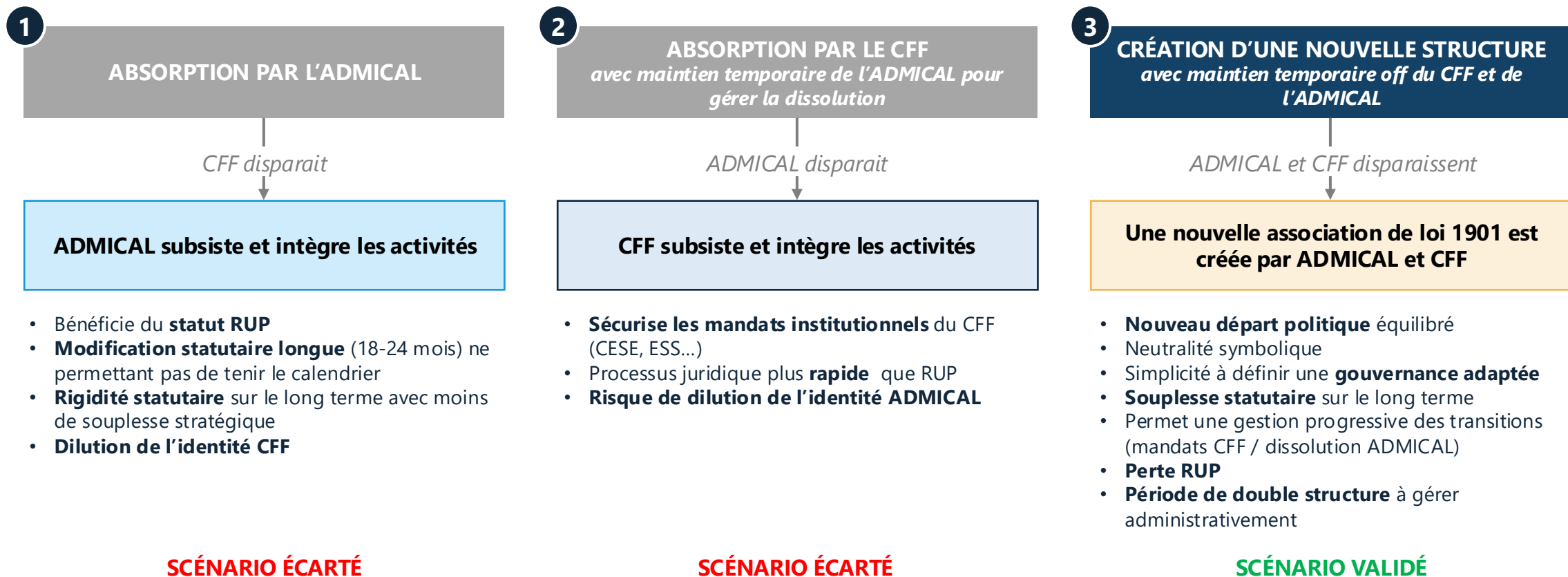
## Structuration du Bureau

- **Postes clés** : Président, Trésorier, Secrétaire Général, VP : les rôles précis restent à définir.
- **Présidence d'honneur** sans caractère exécutif ou décisionnaire, de conseil à la gouvernance sur les enjeux Entreprises et Financements.



A la fin de la phase d'installation d'Ensemble, la gouvernance sera ajustée si nécessaire pour continuer de répondre aux principes clés : légitimité, équilibre des pouvoirs, parties prenantes, transparence...

# LA CRÉATION D'UNE NOUVELLE ENTITÉ ASSOCIATIVE PERMETTRA DE RASSEMBLER ADMICAL ET CFF DÈS JANVIER 2027



- Le scénario retenu permet de **respecter le calendrier** avec le lancement, dès janvier 2027, d'une **nouvelle organisation** rassemblant ADMICAL et le CFF.
- Il permet d'assurer la **transition des deux structures** tout en lançant une nouvelle **dynamique collective**.
- Ce modèle offre une **souplesse statutaire** pour faire évoluer, dans les années à venir, la gouvernance ou l'organisation.
- Il implique une **coexistence administrative d'ADMICAL et du CFF** pendant une période transitoire de 18 à 24 mois avant le rapprochement définitif des organisations.

# UN PILOTAGE STRATÉGIQUE ET ADMINISTRATIF SYNCHRONE POUR GÉRER CORRECTEMENT LA PÉRIODE DE TRANSITION

Janv. 2027

2027-2028

X Dissolutions

2028-2029

## NIVEAU OPÉRATIONNEL

### ENSEMBLE

- Création de la nouvelle entité début 2027
- Transfert progressif des adhérents, activités, outils et équipes
- CA ENSEMBLE assure le pilotage politique et stratégique
- ENSEMBLE est la marque de représentation extérieure en remplacement complet d'ADMICAL et CFF

## NIVEAU ADMINISTRATIF

### ADMICAL & CFF

- Existence administrative uniquement
- Démarches de dissolution de la RUP
- Travail de transfert des mandats
- Gestion actifs/passifs résiduels
- Les CA des deux entités sont représentés au sein du CA ENSEMBLE pour simplifier la gestion administrative et synchroniser les décisions

**Période transitoire de 18 à 24 mois** : les salariés rejoignent ENSEMBLE dès création de l'entité en 2027 sur base du volontariat pour cohérence managériale et efficacité de l'action (nouveaux contrats, reprise d'ancienneté)

**Une architecture pensée pour : sécuriser les équipes et les adhérents, garantir la continuité des activités et permettre une convergence progressive des deux organisations.**

**V.**

# **Un modèle économique équilibré et ambitieux**

# ENSEMBLE ALLIE RAPPORT DE FORCE, SYNERGIES OPÉRATIONNELLES ET RÉSILIENCE POUR SERVIR DURABLEMENT LE SECTEUR PHILANTHROPIQUE

01

## Une ambition de rapport de force, pas un projet de survie

**Passer de 480 à 800 adhérents d'ici 2030 pour changer la donne** : plus de services, plus de poids politique, plus de légitimité face aux pouvoirs publics.

02

## Les synergies accompagnent naturellement ce modèle pour libérer les moyens d'agir

Le **rapprochement des fonctions** support (IT, CRM, immobilier) et la **rationalisation des redondances** divisent les coûts de structure par deux, de 28 % à 15,8 % du budget entre 2025 et 2030.

03

## Un modèle de tête de réseau solide et autonome au service du secteur

Trois piliers financiers équilibrés : **cotisations (60 %)**, **revenus de services (15-20 %)**, **financements fléchés (15-20 %)**, avec 55 % du budget en ressources humaines internalisées et aucune dépendance à un financeur unique.

04

## Un modèle qui reste agile permettant de faire des arbitrages, d'ajuster, de prioriser

**Les activités cœur (plaidoyer, juridique, data...)** sont distinguées des **activités plus modulables** qui permettent de redéployer les ressources sans remettre en cause le modèle global.

05

## Un modèle qui reste aussi résilient face aux contraintes potentielles futures

Le modèle intègre des **mécanismes d'absorption des chocs** : montée en puissance progressive notamment sur le plan RH et discipline sur les coûts de structure en cas de croissance plus lente que prévu.

06

## Le modèle répond à des enjeux clés du secteur et apparaît utile à son économie générale

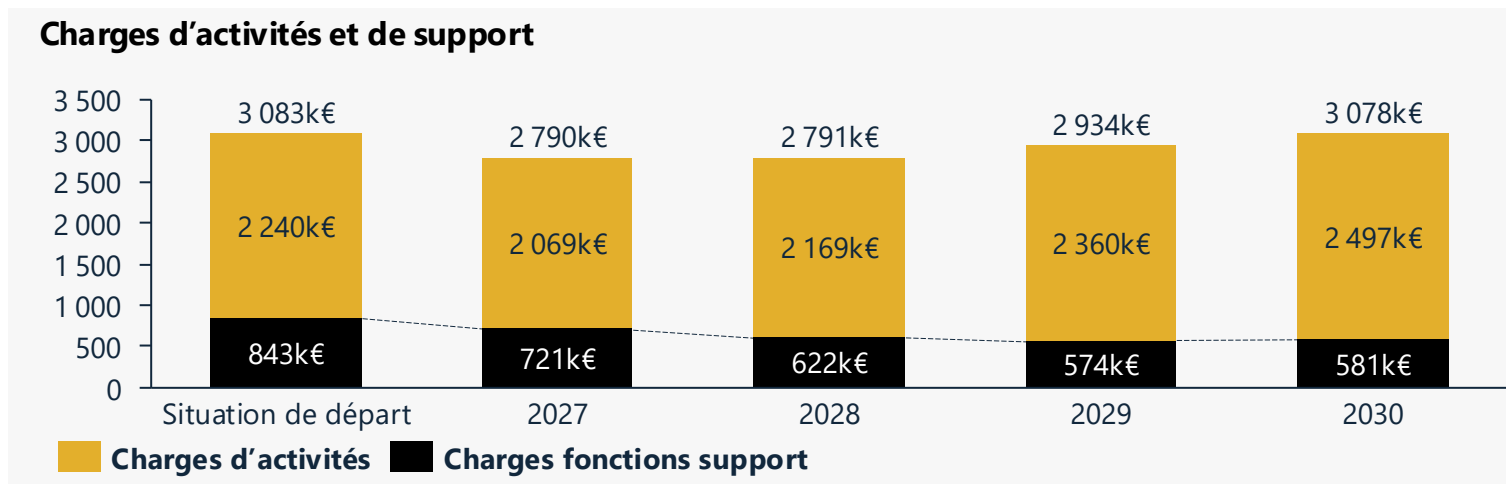
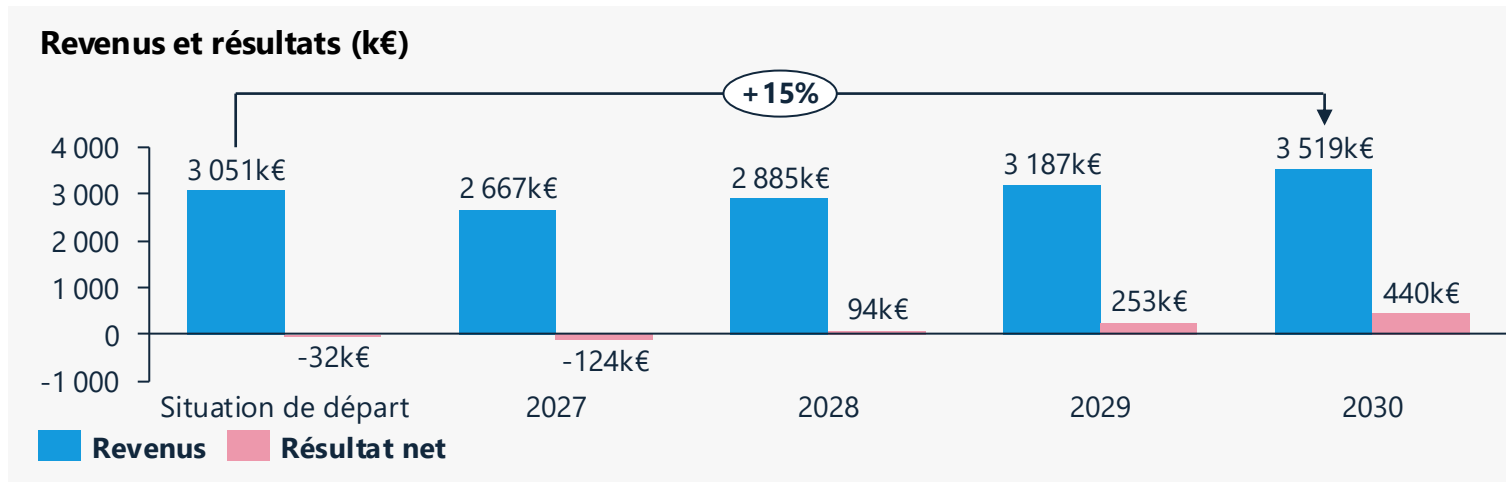
**Adhérer à ENSEMBLE, c'est faire une économie** : accompagnement juridique inclus, formations à tarif préférentiel, veille mutualisée et plaidoyer sécurisant le cadre réglementaire et fiscal pour tout le secteur.

# AINSI, L'ÉQUILIBRE D'ENSEMBLE PEUT ÊTRE TROUVÉ ENTRE 2027 ET 2030

## Premières prévisions

### Equilibres globaux 2027 – 2030

- **Les premiers travaux montrent une trajectoire à l'équilibre en 2030** portée par une hausse des revenus de 15% et une stabilité des charges in fine sur la période (mais -30% des charges de fonctions supports)
- **Cette trajectoire connaît un creux en 2027 principalement due à des projections de marge de sécurité avec des baisses potentielles de revenus :**
  - Env. -10% sur le total des adhésions
  - Env. -15% sur le mécénat non fléché
- Les **résultats positifs** de 2028 à 2030 doivent permettre, entre autres, à l'organisation de **reconstituer ses fonds propres.**
- **Les charges exceptionnelles de rapprochement n'apparaissent pas dans les résultats :**
  - Charges de rapprochement estimatives : env. 17,5% du budget actuel 450 à 500k€ incluant les dépenses de conseil en 2026 (env. 220k€)
  - A compenser par du mécénat exceptionnel en 2027 et financement fonds propres





# **VI.**

# **Un modèle organisationnel agile et clair**

# POUR STRUCTURER UNE ORGANISATION QUI RÉPONDE AUX AMBITIONS D'ENSEMBLE, 7 PRINCIPES GUIDENT LES RÉFLEXIONS

Double mission pour répondre à la promesse d'ENSEMBLE : servir les adhérents & influencer

*Principes de mission et de structure*

## Valeur d'intérêt général

Toute décision se juge à l'aune de sa contribution à l'intérêt général

## Clarté

Une organisation lisible par les équipes, les adhérents et l'extérieur

## Transversalité

Le terrain alimente l'influence, l'influence mobilise le terrain, c'est la colonne vertébrale du modèle

*Principes de fonctionnement et de culture*

## Pragmatisme

Agir avec les moyens disponibles

## Empowerment

Équipes qui progressent et font progresser le secteur

## Efficience

Maximiser l'impact des activités menées

## Exigence

Excellence sur le fond et dans la relation aux adhérents

*Premières approches organisationnelles*

## 23 personnes

Organisation totale dont 18 CDI

## 4 directions

Influence – Développement & parcours adhérents – Diffusion & engagement – Communication

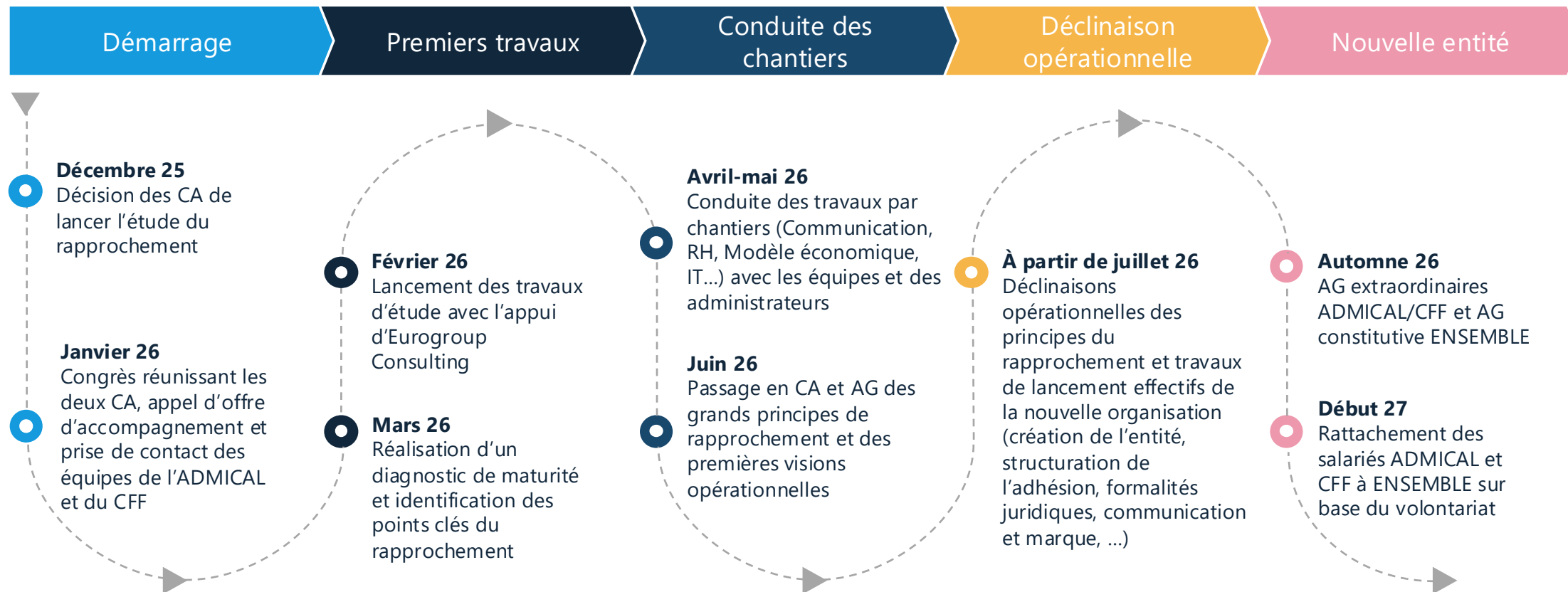
## Digitalisation

Innovation digitale et infrastructure IT comme levier d'efficience

# **VII.**

# **Calendrier de rapprochement**

# UN PROJET DE RAPPROCHEMENT QUI A DÉMARRÉ EN 2025 POUR PRENDRE FORME DÉBUT 2027



# CALENDRIER DE COMMUNICATION



## AG

Débats et validation du projet de rapprochement présenté

## CADRAGE

- Plateforme de marque et messages clés par public
- Nom : shortlist juridique en juillet de 3 noms puis choix final en septembre
- Territoire graphique : logo, charte, premières déclinaisons
- Stratégie de communication digitale et physique
- Communication post-vote CFF & Admical : adhérents, RP pro, LinkedIn

## PRÉPARATION

- Éléments de communication pour campagne de réadhésion sous nom de code
- Site web, outils identitaires, plan digital et social media
- Préparation événement de lancement
- Plan de communication 2027 prêt à être déployer

## RÉVÉLATION

- Bascule de tous les supports vers la nouvelle marque
- Événement officiel et relation presse de lancement
- Activation digitale et social media
- Kits de communication par public clé



- Ce calendrier est élaboré sur l'hypothèse d'un lancement opérationnel au 1<sup>er</sup> janvier 2027 et une révélation publique de la marque en semaine du 4 janvier 2027
- Un principe directeur est de conserver la confidentialité du nom jusqu'à la révélation pour maximiser l'impact de l'annonce
- Point d'attention : cette trajectoire reste à co-construire, avec scénarios de communication à arbitrer et un dispositif commun CFF / ADMICAL à stabiliser.