
rapport d'activité

*L'art de la
relation*

2025

Le choix du thème 2025 pour le Centre français des Fonds et Fondations (CFF) était une évidence : l'art de la relation. Nous rencontrer, nous connaître, nous connecter, nous rassembler, pour débattre, coopérer, cultiver notre patrimoine commun et décider d'un avenir plus durable, responsable et solidaire.

C'est en 2008, au moment d'une crise mondiale déjà, que j'avais fait le choix de l'ESS. En santé, avec la Mutualité. 2008, année de création du statut de fonds de dotation, et de manière générale, d'une accélération exponentielle de la générosité plus structurée en France. C'est en 2020, après l'épidémie de COVID et l'inédit des confinements, que j'ai choisi de rejoindre les fondations. Au même moment, plusieurs fondations ont entamé un processus de transformation de leur mode opératoire, de leur gouvernance, de leur positionnement.

C'est en 2022, après le retour de la guerre en Europe, que j'ai pleinement accepté le défi lancé par mes prédécesseurs, Dominique Letourneau à la Fondation de l'Avenir, qui m'avait incitée à développer notre implication institutionnelle, et Benoît Miribel au CFF, qui m'a transmis le relai pour accompagner ces mutations.

Tout au long de mon parcours professionnel, j'ai été attentive aux relations, en les considérant à chaque fois comme une chance de découvrir, apprendre, comprendre, ce qui m'était inaccessible jusqu'alors, avec gratitude pour l'accueil des un·es et des autres.

Au CFF en 2025, je me suis attachée à traduire chaque jour ces intentions et ces héritages en réalité, et j'y ai été à nouveau aidée par les salariés, les administrateurs, les alliés, et l'ensemble des autres rencontres, dont vous pourrez en lire des illustrations dans ce rapport. Nos relations de confiance ont donné lieu à des avancées nettes, en coalitions, en plaidoyer, en communication.

Je gage qu'avec les échanges prometteurs entre acteurs de fonds et fondations sur le terrain, tout autant que grâce aux travaux lancés avec le Mouvement associatif, en Coalition générosité, à ESS France, avec Admical, au CESE ou encore avec un grand nombre de représentants publics de l'intérêt général, nos relations seront de plus en plus fructueuses. Nous saurons nous apporter espoir, protection mutuelle et épanouissement face au chahut.

1

Ce qui commence

Ce moment où l'on se rencontre

Tout commence par une rencontre. Cette année, certains ont poussé notre porte. Pour d'autres, nous avons fait le premier pas. Des personnes qui ne savaient pas toujours qui nous sommes, ce que l'on défend et pourquoi ça compte. On a expliqué, convaincu, insisté parfois. Aucune de ces rencontres ne doit rien au hasard. Elle ouvre une promesse, celle de se revoir.

L'Atelier des Fondations

Trois jours. À huis clos. Au bord du lac d'Annecy. Entre pairs que l'on ne connaît pas toujours mais aussi ceux que l'on veut revoir, pour penser sans filtre, débattre sans retenue, nouer des alliances, et repartir avec des convictions renforcées.

En 2025, 71 personnes ont franchi ce cap pour la première fois, soit 1 participant sur 3.

Cette 19^{ème} édition avait pour thème, *L'art de la relation*, ça tombait bien. Comment nouer des liens solides quand tout vacille ? Comment renforcer les coalitions, traverser les incompréhensions ? Des questions qui prennent une autre

dimension quand on les pose à des personnes que l'on vient tout juste de rencontrer ou que l'on a pas vues depuis longtemps.

Citons parmi les premiers venus :

- Olivier Camino et Dorothee Dalaine de la Fondation Altitudes.
- Claire Dognin de la Fondation Caritas.
- Xavier Dupont de la Fondation Autonomia.
- Christophine Erignac du Fonds Grand Paris Express.
- Alexis Marant du Fonds Yes Futur !
- Mathilde Rivoire du Fonds pour la démocratie.
- Nicolas Sadoul de la Fondation du Camp des Milles.

La Tournée des régions

Le mécénat d'entreprise a ses propres visages et dynamiques selon les territoires. Pour comprendre ces réalités, il faut s'y rendre, écouter et discuter avec celles et ceux qui le font vivre au quotidien. Le CFF, EY et Les Entreprises pour la Cité coproduisent tous les deux ans le Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes, une référence pour observer les évolutions des pratiques. Cette 6^e édition met en avant deux tendances fortes, en nette progression partout en France : le mécénat territorial et le mécénat collectif.

Deux raisons de plus d'aller en débattre directement en région. Cette année, les régions Grand-Est et Nouvelle-Aquitaine sont venues rejoindre la carte. La coloration « mécénat d'entreprise » de notre tournée

2025 ne nous a pas empêchés d'aborder d'autres approches territoriales, comme à Lyon, où nous avons également présenté notre guide *Agir pour et avec les Territoires*.

- Lyon : 28.01 – 116 inscrits.
- Nantes : 28.03 – 60 inscrits.
- Montpellier : 10.04 – 38 inscrits.
- Strasbourg : 04.06 – 82 inscrits, accueilli par le Pôle Mécénat Grand Est, en partenariat avec la DRAC Grand Est.
- Bordeaux : 25.11 – 58 inscrits, dans les locaux de la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes, rejoint par Admical pour la présentation de son Baromètre du mécénat d'entreprise 2025 pour la région Nouvelle-Aquitaine.

Les affaires publiques et politiques

Quatre gouvernements en un an. À chaque remaniement, de nouveaux ministres, de nouveaux cabinets, et un même travail à reprendre : rencontrer, se présenter, expliquer qui nous sommes, ce qu'on propose, ce qu'on défend, les travaux déjà engagés, pourquoi ça compte.

Dans ce contexte d'immense instabilité politique, maintenir une présence constante auprès des pouvoirs publics n'est pas un luxe, c'est un impératif pour notre secteur particulièrement lié à la sphère publique.

Six ministres rencontrés pour la première fois en 2025 :

- Véronique Louwagie, ministre déléguée chargée de l'ESS.
- Marie Barsacq, ministre des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative.
- Juliette Méadel, ministre déléguée chargée de la Ville.

- Eric Lombard, ministre de l'Économie et des Finances.
- Naïma Moutchou, ministre des Outre-mer.
- Serge Papin, ministre en charge de l'ESS.

Et avec chaque ministre, ce sont aussi des équipes, des conseillers qu'il faut rencontrer, convaincre, et avec qui apprendre à travailler.

Beaucoup de ces ministres ne sont déjà plus en poste, et le CFF a déjà rencontré leurs successeurs. C'est ça aussi s'adapter à un terrain mouvant.

Ce travail se mène également toute l'année à l'Assemblée nationale et au Sénat, ainsi qu'auprès des directions centrales, des administrations, où le CFF mène inlassablement son travail de conviction.

Ce moment où naît un collectif

Certains enjeux sont trop grands pour une seule structure. Trop complexes pour une seule expertise. En 2025, le CFF a créé, rejoint ou initié, selon les sujets, les besoins, les partenaires disponibles, une coalition pour la santé, une alliance pour le numérique, un appel pour l'océan. Trois façons différentes de dire la même chose : ensemble, on va plus loin.

La Coalition Fondations & Santé

Le système de santé français est sous pression. Les soignantes en première ligne (aides-soignantes, auxiliaires de vie, aides médico-psychologiques) en paient le prix. Des métiers essentiels, féminisés et précarisés. Et pourtant, ces personnes sont quasi absentes des politiques de prévention.

En 2025, le CFF et six fondations ont décidé d'agir pour ces professionnelles oubliées. Ensemble. Pas en additionnant des financements, mais en mutualisant expertises, ressources, capacités d'action pour expérimenter une nouvelle manière d'agir.

Première étape : une revue de la littérature scientifique pour établir un état des lieux et identifier les angles morts. Suivront un ou plusieurs projets pilotes et deux projets de recherche. Ce n'est que le début.

Les 7 membres fondateurs :

- CFF.
- Fondation de l'Avenir.
- Fondation Chanel.
- Fondation Groupe LBP AM.
- Fondation Malakoff Humanis Handicap.
- Fondation MGEN pour la santé publique.
- Fondation MNH.

L'Alliance numérique & IA

Les associations manquent de temps, de moyens, de ressources. Le numérique et l'IA pourraient en libérer, à condition qu'on les y accompagne vraiment. Car si les outils existent, les associations restent souvent démunies face à leur complexité, leur coût, leur mise en œuvre. Et dans un contexte de difficultés économiques sans précédent, elles n'ont ni le temps ni les moyens d'y aller seules.

En 2025, le moment s'y prêtait. La question du numérique au service de l'intérêt général montait partout. Le 3 septembre, le CFF a co-signé avec 150 dirigeantes et dirigeants du monde

associatif, de la philanthropie et de la tech une tribune dans Les Échos, pour affirmer que ce sujet ne peut plus attendre, et que chaque acteur doit prendre sa part.

Mais signer une tribune ne suffisait pas. Le CFF s'est pleinement engagé dans l'Alliance, en siégeant à son comité stratégique, en participant activement à la réflexion collective. Coordinée par l'association Share it, elle réunit associations, financeurs, acteurs de la tech et institutions autour d'un objectif clair : accompagner les associations vers un usage éclairé du numérique pour amplifier durablement leur contribution à l'intérêt général.

L'Appel des fonds et fondations pour l'Océan

La mer et les océans couvrent 71 % de la planète. Elle fournit la moitié de notre oxygène, régule le climat, abrite l'essentiel de la biodiversité. Et pourtant, elle est menacée de toutes parts : pollution, surpêche, artificialisation des côtes, perturbations climatiques. Face à l'ampleur des défis, aucune structure ne peut agir seule. C'est le constat partagé par six fonds et fondations français qui ont choisi de prendre la parole ensemble.

L'année 2025 était proclamée Année de la Mer par le gouvernement français. Nice accueillait en juin la troisième Conférence des Nations Unies sur les Océans. Une occasion rare que la philanthropie française ne pouvait pas

laisser passer sans se faire entendre, et sans appeler chaque acteur à prendre sa part. Les financements de la philanthropie sont encore timides sur le sujet.

À l'initiative d'Un Esprit de Famille, le CFF, Admical, le collectif transition écologique de la Fondation de France, la Fondation du Patrimoine et la Fondation Terre Solidaire et la Fondation de la Mer ont lancé un appel à mobiliser le maximum d'acteurs : préserver les ressources en eau, protéger la biodiversité littorale et marine, développer des pratiques de pêche durable. Parce que défendre l'océan, c'est aussi défendre l'équilibre des territoires et les droits de celles et ceux qui en dépendent.

2

Ce qui
se construit

Ce moment où l'on sollicite notre expertise

On ne s'improvise pas référence. Cela se construit, année après année, au contact des structures, des pouvoirs publics, des écosystèmes, de la Coalition générosité. En 2025, le CFF a été sollicité sur tous les fronts pour former, pour publier, pour être auditionné, pour siéger. Pas parce qu'il s'est imposé. Parce qu'il était là, utile, disponible, compétent.

Accroître la connaissance, diffuser les bonnes pratiques

Le secteur philanthropique manque encore de littérature, de références communes, d'outils partagés. En 2025, le CFF a continué de documenter le secteur, pour l'intérêt général. Avec l'administration, avec ses partenaires, avec des experts du monde juridique et de la mesure d'impact. Différents chantiers, et des outils concrets directement utilisables par les acteurs du secteur.

– Le Guide pratique des fondations abritantes.

La littérature sur l'abritement était rare, les pratiques disparates. En 2025, après une intense mobilisation autour du rapport IGA et 18 mois de travaux internes avec 35 fondations et partenaires, le CFF publie un guide complet pour aider les fondations abritantes à gérer et piloter leur activité, présenté le 04.02 à la Fondation des Petits Frères des Pauvres et en présence de la DLPAJ.

– La Fiche pratique : Éthique et compliance dans le mécénat.

Le secteur de la générosité repose sur la confiance. Co-rédigée avec Admical et France Générosités, cette fiche aide OSBL et entreprises mécènes à construire des partenariats plus équilibrés et responsables. Webinaire dédié le 12.12.

– Le Guide pratique des fonds de dotation. La participation du CFF, par le biais du Comité de suivi des fonds de dotation, à la construction et la rédaction du Guide pratique des fonds de dotation, publié par la DAJ (ministère de l'Économie) et la DLPAJ (ministère de l'Intérieur).

– Le Guide Agir pour et avec les territoires. Trois ans de travaux du Cercle Territoires & Fondations du CFF aboutissant à la production d'un guide de recherche vulgarisée. Premier livrable d'une collection pensée pour donner des repères concrets aux acteurs du secteur.

– L'intégration de Marie Maurice, juriste du CFF, au comité scientifique de la revue Juris associations, et la poursuite de la contribution éditoriale à la revue.

– La participation au groupe de travail Impact social d'Impact Tank pour co-construire un référentiel commun d'indicateurs de mesure d'impact pour les fondations et fonds de dotation.

– Plus de 250 réponses juridiques personnalisées apportées à nos adhérents en 2025. Chaque réponse, c'est une structure qui avance avec plus de clarté et souvent, moins d'inquiétude.

Proposer et dispenser une offre de formation

On ne transmet bien que ce qu'on connaît vraiment. Et le CFF fréquente le secteur de l'intérieur, analyse ses textes, ses pratiques, ses tensions, ses évolutions. Cette proximité, construite au fil des années et des échanges avec nos adhérents, est la base de notre offre de formation. Elle ne se contente pas de transmettre des savoirs, elle accompagne des changements de posture.

En 2025, le contexte l'imposait. Les financements publics se raréfient, les structures cherchent à diversifier leurs ressources, à mieux collecter, à mieux valoriser leur action. Les fonds de dotation sont sous surveillance. Et les relations avec les associations, nos partenaires de toujours, appellent à changer de regard.

Trois nouveautés disent ce mouvement : la formation Grantmaking entièrement repensée, une demi-journée de plus pour la formation Fonds de dotation et une nouvelle formation sur le changement d'échelle avec ScaleChanger.

Les 8 modules :

- Fondamentaux juridiques.
- Fonds de dotation.
- Grantmaking.
- RSE & Mécénat, quelles synergies ? avec Admical et Equanity.
- Changement systémique avec Ashoka.
- Collecte de fonds privés avec l'AFF.
- Mesure d'Impact social avec Admical et Kimso.
- Changement d'échelle avec ScaleChanger.

Faire de la pédagogie, formuler des recommandations

Être auditionné, c'est une chance et une responsabilité. C'est le moment où, au nom du secteur, nous pouvons dire ce que l'on pense vraiment, poser des arguments, corriger des idées reçues. En 2025, le CFF a été entendu trois fois par des missions d'inspection, sur les financements publics aux associations, sur les fonds de dotation, sur la loi « séparatisme ». Trois occasions de rappeler la valeur de notre secteur dans toute sa diversité, et de porter un message constant : les textes existent, ils sont nombreux, ils sont exigeants. Ce qui manque, c'est la capacité de l'État à les appliquer vraiment.

Mais les auditions ne sont qu'une partie du travail. Le CFF est aussi là quand on l'invite.

- 29.04 : Conférence des financeurs de l'ESS – Bercy.
- 13.06 : Journée des représentants de l'État dans les FRUP – ministère de l'Intérieur.
- 24.06 : Lancement de la cellule nationale

de liaison et d'accompagnement pilotée par Maxime Baduel, délégué ministériel à l'ESS, lancée face au risque de crise systémique des structures de l'ESS.

- 09.12 : Journée des fondations à Bercy – 2^e édition.

Et en continu, le CFF siège au CESE, au Conseil Supérieur de l'ESS, au CNDSI, chez ESS France, Philea, et au comité de suivi des fonds de dotation. Autant d'instances où il porte la voix du secteur.

Et en continu aussi, le CFF avance sur des sujets de fond. La Stratégie nationale de l'ESS, jugée trop peu ambitieuse par les représentants du secteur, a été relancée. Les discussions sur la simplification du régime des FRUP se poursuivent. Ces chantiers ne sont pas arrivés à terme. Il se poursuivront en 2026. C'est aussi ça, faire de la pédagogie : être patient, persévérant, et accepter que ça prenne du temps.

Ce moment où l'on assume pleinement nos positions

En 2025, le CFF a fait le choix de se positionner sur quatre enjeux majeurs, quatre thématiques où le secteur philanthropique ne peut plus se permettre d'être absent : la transition écologique, la jeunesse, l'égalité des genres, la démocratie. Ce n'est pas de l'activisme. C'est de la cohérence.

La transition écologique juste

C'est un sujet que beaucoup de fonds et fondations veulent investir, mais qui reste difficile à appréhender. Par où commencer ? Avec quels partenaires ? Dans un secteur habitué à agir thème par thème, les enjeux écologiques brouillent les frontières. Ils touchent à tout : l'éducation, la santé, les territoires, l'économie. Et ils appellent des alliances.

Les *Ecosystemic's* sont nés de ce constat. Des espaces de réflexion et d'action portés par la Coalition française des Fondations pour le Climat, pilotés par le CFF, pour aider les fondations à entrer dans le sujet, avec méthode, avec des pairs, avec des experts.

En 2025, trois éditions, trois territoires, trois façons différentes d'aborder un même enjeu de fond.

– 30.01 : Montagne, opportunités et défis 2030 – 95 participants.
Les montagnes se réchauffent deux fois

plus vite que le reste du territoire. Les activités qui en dépendent vacillent. Un terrain complexe, peu balisé pour les fondations, mais plein d'opportunités d'action concrète à l'horizon 2030.

– 13.05 : Pour une gestion vertueuse des forêts françaises – 125 participants.
Les forêts captent deux fois moins de carbone qu'il y a dix ans. Le débat est vif, les tensions entre acteurs réelles. Les fondations ont un rôle à jouer comme tiers de confiance, comme financeurs de long terme. Encore faut-il savoir comment s'y engager.

– 01.07 : Du plaidoyer à l'action : comment la philanthropie bleue concrétise-t-elle les objectifs de l'UNOC ? – 113 participants.

L'UNOC 3 venait de se tenir à Nice. Le moment était idéal pour explorer comment les fondations peuvent transformer les engagements internationaux pour l'océan en actions concrètes et mesurables.

La jeunesse

La jeunesse a des choses à dire. Des inquiétudes, des espoirs, des colères parfois. Elle grandit dans un monde qu'elle n'a pas choisi, cherche sa place, la trouve ou non. Elle envoie des signaux. La question, c'est de savoir si on les entend vraiment, et si on sait quoi en faire. En 2025, le CFF a fait le choix d'élargir son Cercle Éducation bien au-delà de l'école, pour aider les fonds et fondations à mieux embrasser la condition des jeunes dans toute sa complexité. Cinq sessions, cinq angles, 262 participants.

- 11.02 : La santé mentale des jeunes, comprendre pour mieux agir – 75 participants.

Décrétée grande cause nationale en 2025, la santé mentale des jeunes reste un sujet difficile à appréhender. Données récentes, tendances, pistes d'action, une session pour donner aux fondations les repères dont elles ont besoin pour s'engager en connaissance de cause.

- 03.04 : La parentalité, un sujet sous-investi, essentiel pour l'égalité des chances – 52 participants.

Les parents jouent un rôle de premier plan dans la réussite éducative, et beaucoup ont besoin de soutien. Quelles pistes pour les fondations et leurs partenaires associatifs ?

- 24.09 : Agir ensemble contre le décrochage post-bac – 76 participants. Chaque année, des milliers de jeunes quittent l'enseignement supérieur sans diplôme. Un phénomène documenté, aux conséquences durables. Cette session, organisée avec la Fondation groupe EDF, a réuni chercheurs, fondations et acteurs de terrain pour confronter pratiques et solutions.

- 16.10 : L'IA au service de la transformation positive de l'éducation – 41 participants.

L'intelligence artificielle transforme en profondeur la manière d'apprendre et d'enseigner. Risques, opportunités, usages concrets, une matinée de réflexion pour explorer ce que les fondations engagées dans l'éducation peuvent en faire.

- Visite à Grigny, au cœur de sa transformation éducative et sociétale – 18 participants.

Comprendre un projet territorial ambitieux en matière d'égalité des chances, ça se fait sur place. Une journée immersive au cœur d'une ville qui réinvente son rapport à l'éducation pour voir concrètement quel rôle les fondations peuvent y jouer.

L'égalité des genres et des chances

Les inégalités ne reculent pas d'elles-mêmes. Elles se combattent avec des données, des alliances, des engagements concrets. En 2025, le CFF a choisi de faire de l'égalité le sujet de la Journée européenne des fondations. Pas comme un affichage, comme une position. Deux webinaires, deux angles complémentaires, une conviction partagée : le secteur philanthropique a un rôle décisif à jouer pour déplacer les lignes.

- 10.10 : Vers l'égalité des genres
– 166 participants.

L'égalité de genre continue d'occuper une place minoritaire au sein des fonds et fondations en France, c'est ce que révèle une étude inédite de la Coalition

pour une Philanthropie Féministe. En parallèle, les coupes budgétaires frappent durement les organisations de femmes, et les dernières données de l'OCDE confirment la tendance. Trois études présentées, un débat engagé : comment faire bouger les lignes ?

- 13.10 : Vers l'égalité des chances
– 126 participants.

Dans les quartiers populaires, pauvreté, échec scolaire et non-recours aux droits restent souvent la norme. Comment garantir une véritable égalité des chances ? Quelle place, quels engagements de la philanthropie dans cette lutte ?

La démocratie

41 % des Français se disent favorables à un pouvoir fort qui n'aurait pas à se préoccuper du parlement ni des élections. Ce chiffre seul devrait suffire à convaincre. La démocratie n'est plus une évidence et le secteur philanthropique ne peut pas rester silencieux face à cette réalité. En 2025, le CFF a choisi d'ouvrir le débat frontalement. Parce que défendre la démocratie, c'est aussi l'affaire de tous.

– 02.07 : Démocratie en crise, les fondations peuvent-elles répondre au défi – 127 participants.

Ce webinaire a ouvert le débat avec la présentation de l'Indice Scientifique d'Analyse et d'Alerte Républicaine et Démocratique de la Fondation du Camp des Milles, un outil de détection des évolutions susceptibles de mener à un basculement autoritaire. Suivi d'un échange entre fondations.

Ce qui
résiste et ce
qui se
transforme

Ce moment où l'on dit stop !

Il y a des moments où rester discret serait une erreur. Où le silence vaudrait acquiescement. En 2025, le secteur philanthropique a été attaqué sur deux fronts, sa fiscalité et sa réputation. Des rapports qui préconisent de revenir sur les incitations aux dons. Des articles de presse qui réduisent les fondations à des machines à optimiser l'impôt. Face à ces attaques, le CFF a fait un choix simple : répondre. Avec des arguments, avec des alliés, avec la conviction que défendre ce que l'on est, c'est aussi défendre ce que l'on fait.

La fiscalité des dons menacée

Tout commence discrètement, au premier trimestre. Les auditions et les échanges avec la mission IGF/IGESR commandée par Michel Barnier nous alertent, des signaux remontent. Le CFF les capte, les analyse et commence à agir en coulisses : rencontres avec les cabinets ministériels, échanges avec les partenaires de la Coalition Générosité. Rien n'est encore public. Mais quelque chose se prépare. Les conclusions préalables à la publication du rapport préconisent un coup de rabot massif sur les réductions fiscales liées aux dons. Ce sont potentiellement 1,5 milliard de dons en moins pour les associations et fondations.

Le 3 juillet, le journal Le Parisien fait éclater l'affaire. Avec des fondations de son réseau, le CFF publie le jour même un communiqué. Le message est clair et argumenté : réduire les incitations fiscales à la générosité, c'est ignorer les coûts évités pour les finances publiques, et surtout abîmer un secteur sur lequel, l'État lui-même, s'appuie de plus en plus. Dans un moment complexe pour la cohésion sociale, ce n'est pas un coût à supprimer, c'est un levier qu'il faut protéger.

La mobilisation s'intensifie. Avec France Générosités, Admical et le Mouvement Associatif, le CFF multiplie les rencontres au plus haut niveau : Présidence de la République, Premier ministre, ministres concernés. De longues semaines d'un travail d'alerte et de conviction soutenu, d'arguments portés, de coalitions élargies. *Le 8 juillet*, François Bayrou tranche. Le projet de loi de finances pour 2026 ne contiendra aucune mesure remettant en cause la fiscalité de la générosité. Victoire.

Mais ce n'est pas fini. François Bayrou démissionnera en septembre 2025, remplacé par Sébastien Lecornu. Et c'est reparti. Le même travail, les mêmes arguments, les mêmes coalitions. Retour au début.

Le nouveau Premier Ministre lui non plus ne touchera pas à la fiscalité des dons. Et le PLF 2026 contiendra même des embellies pour les dons dits « coluche », ces dons aux structures d'aide aux personnes en difficulté qui ouvrent droit à une réduction d'impôt majorée à 75 %.

La Une « choc » de Libération

Libération publie une enquête à charge, *la face cachée des fondations*. Elles y sont réduites à des outils de défiscalisation, des « machines à laver l'argent ». Le traitement est simpliste, les amalgames nombreux. Trop c'est trop, le CFF choisit de répondre pour rétablir les faits.

Ce que l'article oublie de dire : une grande majorité des fonds et fondations gèrent des hôpitaux, des Ehpad, de l'action sociale, de la culture, de la recherche. Des milliers de salariés en première ligne. Des structures qui sécurisent dans le temps une volonté d'agir pour l'intérêt général et soutiennent le monde associatif. Et cerise sur le gâteau, certains fonds de dotation ont pour mission de préserver la liberté de la presse, et détiennent des

journaux, dont Mediapart, Le Monde, et surtout Libération lui-même.

Ce que l'article oublie aussi : quand les financements publics sont coupés, qui peut sauver les meubles sinon les acteurs privés non-lucratifs ? La mobilisation des ressources privées au service de l'intérêt général n'est pas un privilège. C'est une forme d'exercice de la citoyenneté.

Nous le savons, statut ne fait pas vertu. Le CFF prône une philanthropie exigeante, transparente, avec un État qui exerce pleinement son rôle de régulation et de contrôle. Mais une lecture idéologique qui masque l'engagement de milliers de particuliers et d'entreprises, méritait que l'on y réponde. Fermement.

L'ESS dans le viseur de l'Assemblée nationale

En 2025, dans le cadre du projet de loi de simplification de la vie économique, sept députés Les Républicains déposent des amendements visant à supprimer ESS France, les chambres régionales de l'ESS et le Conseil supérieur de l'ESS. L'argument avancé ? Le « coût de fonctionnement » d'ESS France serait de 15,6 millions d'euros. En réalité, son budget total était d'environ 2 millions d'euros en 2024, comprenant une

subvention de l'État à hauteur de 500 000 euros, soit 30 fois moins que les chiffres avancés. Des chiffres faux, brandis pour justifier une attaque idéologique. Après une mobilisation des acteurs de l'ESS, ces amendements ont été rejetés par la commission spéciale chargée d'examiner le projet de loi. L'ESS a fait bloc. Le CFF était dans ce bloc. Les attaques ont été esquivées, pour l'instant. Elles se poursuivent en 2026.

Ce moment où l'on se dit « enfin ! »

Certaines victoires ne s'annoncent pas. Elles se concrétisent au détour d'un décret publié, d'un engagement ministériel obtenu, d'une loi enfin applicable. En 2025, le CFF a vécu plusieurs de ces moments ; des combats engagés depuis des années qui ont franchi une étape décisive. Pas de fanfare, juste la satisfaction de tenir ses positions jusqu'au bout, et de voir que ça finit par payer.

La victoire sur les jours de congés

Tout commence le 15 avril 2024 avec la promulgation d'une loi ouvrant la possibilité pour les salariés de faire don de jours de congés et de repos non pris à des organismes d'intérêt général. Une avancée majeure, fruit d'un long travail de plaidoyer mené par le CFF, France Générosités, le Mouvement Associatif et Admical. Mais la loi demandait pour être appliquée d'être précisée par décret.

En 2025, le décret est enfin publié.
Le « enfin » est mérité. Il aura fallu des mois de relances, de négociations, de patience

et de silence vis-à-vis de nos adhérents et du secteur. Dès sa publication, le CFF, France Générosités, Admical et LEPC organisent ensemble un webinaire pour décrypter le dispositif : conditions, modalités, cadre juridique et fiscal. Parce qu'une bonne loi ne sert à rien si personne ne sait comment l'appliquer.

- 28.05 : Webinaire dons de jours de congé et de repos
- 214 participants.

Co-porté par le CFF, France Générosités, Admical et le LEPC.

Le Plaidoyer sur la taxe sur les salaires

La taxe sur les salaires est une anomalie. Un prélèvement ancien, complexe, critiqué par la Cour des comptes, qui s'applique notamment aux organisations non lucratives, car non soumises à la TVA. Une double peine : les OSBL paient la taxe sur les salaires et la TVA sur leurs achats. Cela crée une distorsion de concurrence avec les structures lucratives qui, elles, peuvent récupérer la TVA sur leurs achats.

Le CFF et l'UDES se battent depuis plusieurs années pour faire évoluer ce mécanisme. Lors du dernier PLF, une avancée avait été obtenue pour les structures sociales et médico-sociales, avant d'être abandonnée. Mais pas question d'en rester là.

En 2025, le CFF et ses partenaires ont proposé une mesure d'allègement temporaire, préalable à une refonte d'ampleur. Le gouvernement n'a pas suivi

sur l'allègement immédiat. Mais Amélie de Montchalin, ministre des comptes publics, s'est engagée publiquement à mener dès la rentrée 2026 une réforme qu'elle qualifie elle-même « d'ambitieuse, profonde et assez radicale ». Un engagement obtenu. Le combat continue pour mener ce projet à son terme.

Dans le même temps, le CFF plaide pour que les fonds de dotation bénéficient du même abattement de taxe sur les salaires que les associations et fondations. Après plusieurs années à porter cette mesure, elle est enfin adoptée dans le budget 2026.

Enfin, outre la stabilité du régime des incitations aux dons, le CFF a milité pour rectifier une erreur passée dans le budget 2025 et a obtenu gain de cause, en réintégrant les dons des particuliers dans le calcul de la Contribution Différentielle sur les Hauts Revenus (CDHR).

Ce moment où l'on arrête de faire comme avant

Certaines habitudes protègent. D'autres enferment. En 2025, le CFF a choisi de regarder en face certaines postures, dans la manière dont le secteur philanthropique pense sa relation aux associations, dans sa façon de prendre soin des dirigeants et des équipes. Pas une révolution. Une mise à jour nécessaire, lucide, courageuse. Parce qu'arrêter de faire comme avant, c'est aussi une façon de tenir ses engagements.

Pour soutenir les associations en détresse

11 octobre 2025. Porté par le Monde Associatif, un cri monde du terrain. Ça ne tient plus ! C'est un cri qui monte du terrain. Les associations voient leurs financements s'effondrer au moment même où les besoins explosent. Un effet ciseau brutal, documenté, qui fragilise des acteurs essentiels de l'intérêt général. Parce que ce sont nos partenaires de toujours, le CFF choisit de répondre en soutenant, mais en proposant de changer de regard.

Car cette crise nous oblige à revoir nos réflexes. Faut-il encore inciter au changement d'échelle quand c'est la survie du quotidien qui est en jeu ? Faut-il continuer à privilégier la logique d'appel à projet alors que c'est le fonctionnement structurel qu'il faut sauver ? Nous devons peut-être changer de posture. Financer sur la durée, sur la confiance. Accompagner dans la résilience

plutôt que dans la performance. Écouter davantage, rééquilibrer nos relations, construire avec elles au lieu d'attendre d'elles.

Cette conviction se traduit en actes. Le CFF lance #TenezBon, un appel à témoignages pour recenser et valoriser les initiatives et la relation que les fondations entretiennent avec les associations. Parce qu'elles agissent, souvent discrètement, et que ça mérite d'être dit. Il repense sa formation Grantmaking pour y intégrer cette nouvelle posture, plus attentive, plus patiente, au service du temps long. Et avec le Mouvement Associatif, il contribue à faire connaître Prev'Asso, un dispositif de prévention et d'accompagnement d'urgence né en Occitanie.

Quand les associations nous disent #ÇaNeTientPlus, nous leur répondons #TenezBon.

Pour la santé mentale des dirigeants à impact

C'est un sujet que l'on n'ose pas toujours nommer. Les dirigeants de fonds et fondations portent au quotidien les grands défis écologiques et sociaux, souvent au contact de publics vulnérables, avec des ressources limitées et une pression intense. Le sentiment lors de la prise de décisions, le surengagement, la difficulté à déconnecter. Autant de réalités que beaucoup vivent sans en parler.

Le baromètre publié par Ticket for Change, en collaboration avec EMLyon business school et la Chaire de recherche

Malakoff Humanis sur la santé mentale des dirigeants, met des chiffres sur ce que beaucoup ressentent sans le dire : 40 % des dirigeants à impact ne sont pas en bonne santé mentale, un taux presque deux fois supérieur à celui des dirigeants de structures classiques. Et les femmes dirigeantes sont davantage exposées, 36 % contre 20 % pour les hommes.

En 2025, le CFF a choisi d'en parler. Une session dédiée à l'Atelier des Fondations a ouvert le débat entre pairs, sans filtre. Un premier pas.

Pour de nouvelles alliances

Certaines alliances se construisent dans la durée. Depuis plusieurs années, le CFF et Admical travaillent ensemble, dans la Coalition Générosité, sur les dossiers législatifs, dans les publications co-produites. Deux structures cousines portées par les mêmes valeurs d'intérêt général, de collectif et d'éthique. En janvier 2026, leurs deux conseils d'administration réunis en Congrès

ont voté à l'unanimité un projet de rapprochement.

Le signal est fort. Dans un contexte où le secteur a besoin de se faire entendre davantage auprès des pouvoirs publics, de Bercy, des parlementaires ; être plus lisible et plus efficace n'est plus une option. C'est une nécessité, avec beaucoup de vigilance.

4

Ce qui reste

Ce moment où l'on réalise que ça a tenu

Le futur nous regarde. Nos actions composent notre héritage.

Il n'y a pas de temps à perdre. Chaque choix, chaque geste façonne ce qui restera. Agir, c'est littéralement pousser devant soi, relier aujourd'hui à demain. Être fondation, c'est tenir bon dans l'Histoire.

Dans vingt ans, l'Histoire dira ce que nous avons décidé de défendre, ce que nous avons osé transformer, protéger. Et, au contraire, ce que nous avons tu ou trop hésité à réaliser.

La transmission n'est pas une option. C'est notre responsabilité première. Elle transforme une action en héritage, un engagement en promesse tenue. Faire fondation aujourd'hui, c'est accepter d'être un maillon d'une chaîne plus grande que nous. C'est agir aussi pour celles et ceux que nous ne connaissons jamais.

Accomplissons. Soutenons. Transmettons.

Organigramme

LES MEMBRES DU BUREAU

Marion Lelouvier
*Fondation de l'Avenir pour la
recherche médicale appliquée*
Présidente

Dorothée Merville-Durand
Fondation Hippocrène
Vice-Présidente

Jean-François Morin
Fondation Le Rocher
Secrétaire général

Cécile Cassin
*Fondation Innovation
et Transitions*
Trésorière

Philippe Mayol
Fondation Terre Solidaire
Trésorier adjoint

LES AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Isabelle Giordano
Fondation BNP Paribas

Cécile Daclin-Bodet
Fondation RTE

Abdelaali El Badaoui
*Fonds de dotation France
du Cœur*

Damien Baldin
Fondation la France s'engage

Élodie Montagné-Moulis
Fondation Pierre Fabre

Elsa Da Costa Grangier
Fonds Ashoka

Thibault de Saint-Simon
Fondation Entreprendre

Henri Pitron
Institut Pasteur

Vanessa de Lauzainghein
Fondation Apprentis d'Auteuil

L'ÉQUIPE

Benjamin Blavier
Délégué général

Gaud Luneau
*Responsable administrative
et financière*

Lyoko Miyoshi
Directrice des opérations

Anne Fleury
*Responsable de la
programmation*

Marie Maurice
Juriste

Nicolas Mitton
*Directeur des affaires
publiques et juridiques*

Félix Midoux
Chargé de plaidoyer

Pierre Sagot
*Directeur de la communication
et de la formation*

Romain Baichère
Responsable du projet digital

LES BÉNÉVOLES

Sandrine Maïsano
*Experte en stratégies
et responsabilité
sociale de l'entreprise*

LES CORRESPONDANTS RÉGIONAUX

Pascale Stephan
pour la Bretagne
Fonds de dotation Kerpape

Delphine Vandevoorde
pour les Hauts-de-France
Fondation de Lille

Joël Echevarria
pour l'Occitanie Ouest
*Fondation de la Toulouse
School of Economics*

Carmen Sanchez
puis Émilie Habert
pour l'Auvergne Rhône-Alpes
*Fondation ARHM
puis Fondation April*

Pascale Humbert
pour les Pays-de-la-Loire
Fondation Visio

Marie-Anne Sportès
pour l'Occitanie Est
Fondation Saint-Pierre

Merci à nos financeurs et mécènes

Amadeis
BakerTilly
EY
Fédération Nationale des Caisses d'Épargne
Fondation Bettencourt Schueller
Fondation Caisse d'Épargne Rhône-Alpes
Fondation Chanel
Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale
Fondation Culture & Diversité
Fondation CYRYS
Fondation Daniel et Nina Carasso
Fondation de France
Fondation de l'Avenir
Fondation d'Entreprise Société Générale
Fondation Entreprendre
Fondation groupe EDF
Fondation Groupe LBP AM

Fondation Groupe SNCF
Fondation Hippocrène
Fondation Macif
Fondation Malakoff Humanis Handicap
Fondation MGEN pour la santé publique
Fondation MNH
Fondation RTE
Fondation Saint Pierre
Fondation Terre Solidaire
Fondation Veolia
Fondation Visio
Fonds Syntaxis
La Poste Groupe
Ministère de l'Économie, des Finances
et de la Souveraineté industrielle,
énergétique et numérique
Pôle d'expertise ESS d'Harmonie Mutuelle



CENTRE FRANÇAIS
DES FONDS
ET FONDATIONS