



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

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

Cette enquête a été conduite courant 2023 sous forme d'entretiens qualitatifs avec une vingtaine de fondations. Ces entretiens font apparaître **quatre champs importants d'évolution ou de questionnement pour les fondations** :

- 1 Une tension entre le fait d'avoir une stratégie bien définie et une volonté de garder une capacité d'adaptation aux évolutions et innovations de leur écosystème
- 2 Un élargissement de leur action très au-delà d'un simple financement, pouvant aller jusqu'à la co-construction voire le plaidoyer
- 3 Après une première période de mise en place des évaluations d'impact, un questionnement fort sur leurs modalités, leur contenu et leur usage
- 4 Une perception partagée de l'enjeu à favoriser la coopération tant au niveau des associations qu'entre les fondations, mais également des difficultés que cela représente

## 19 fondations de types et de tailles très divers





## En matière de stratégie

Même si elle reste encore émergente dans le monde de la philanthropie, **l'approche systémique du changement** vient questionner fortement l'ensemble des composantes des fondations :

- Tout d'abord, cette approche peut remettre en cause le **positionnement** des fondations en les invitant à déplacer leur attention d'une cause précise (le handicap, le logement, l'éducation, le décrochage scolaire la santé, ...) vers la prise en compte d'un système complet dans lequel s'entremêlent les causes racines du phénomène sociétal (ex : de la lutte contre le décrochage au traitement de l'ensemble des facteurs de décrochage : logement, alimentation, santé, capital social, soutien académique, ...)
- Cette approche vient remettre en cause la **culture** et les **représentations** des acteurs (équipe ou gouvernance) en les incitant à travailler à l'intersection de sujets qui ne peuvent être traités indépendamment les uns des autres, dans un univers complexe où toute action met aux prises plusieurs sujets. Ces changements profonds pour les équipes salariées ou la gouvernance impliquent une acculturation, une montée en conscience et en compétences.
- Enfin l'approche systémique du changement induit une nécessité accrue de **coopération** entre les acteurs (associations bien sûr, mais entreprises et collectivités également) afin d'être en mesure de déployer une action cohérente et concertée. Cela crée un champ (nouveau) d'action pour les fondations qui ne se placent plus seulement dans une logique de tiers indépendant mais deviennent partie prenante du projet.

Plus globalement c'est la question même du **processus stratégique** qui est aujourd'hui questionnée dans bien des fondations. Ainsi certaines fondations ont fait le choix de ne pas définir de théorie du changement ou de partir de leurs observations de terrain afin d'accroître leur souplesse, leur capacité d'adaptation et leur écoute, là où au contraire certaines fondations, dans un souci de focalisation et de rationalisation des moyens, ont défini des stratégies ou des théories du changement de plus en plus précises.

En ce qui concerne les **fondations d'entreprise**, la cohérence entre l'action de la fondation et la mission de l'entreprise apparaît de plus en plus importante. Plusieurs raisons à cela :

- Un besoin fort que la fondation, tout en étant exclusivement centrée sur l'intérêt général, vienne par son activité prolonger la mission de l'entreprise et compléter son activité sur ses engagements vis à vis de ses parties prenantes,
- Un gage de légitimité sur des terrains qui sont ceux de l'entreprise
- Et enfin une capacité plus forte à tout à la fois faire comprendre au sein de l'entreprise l'action de la fondation et développer la conscience et l'engagement des collaborateurs,

---

En termes de **résultat attendu** et de **mode de soutien**, la complexité croissante des situations des bénéficiaires, ainsi que la difficulté technique et financière à porter des modèles à l'échelle entraînent deux inflexions importantes pour les fondations :

- D'une part, au-delà d'un soutien « classique » à un projet, la réussite de l'action des opérateurs passe très souvent par une réelle transformation de leur organisation afin de les adapter aux nouveaux enjeux (qualitatifs ou quantitatif). Le dogme du « non-soutien » au fonctionnement est ainsi de plus en plus remis en cause pour la pérennité même de l'impact et certaines fondations investissent directement dans la sécurisation et le développement de l'organisation et des compétences.
- D'autre part, si l'usage était de contractualiser (sous forme de partenariats ou de conventions) autour de résultats à atteindre à l'issue du soutien (résultats qualitatifs et/ou quantitatifs), l'approche visant à accompagner davantage le chemin que le résultat se développe. Cette situation entraîne un très grand changement dans la nature de la relation entre le financeur et l'opérateur et donc un changement de posture des fondations les amenant à passer d'une logique de soutien à une logique de partenariat, dans lequel la coopération est renforcée et l'approche « test and learn » se développe.



## En matière de modalités d'action

En termes de **sourcing de projets**, les pratiques semblent en grande évolution. Si l'appel à projets a longtemps été l'outil principal de repérage et de sélection des projets soutenus, il est aujourd'hui discuté pour plusieurs raisons :

- Il représente pour les fondations un investissement important en temps et ressources,
- Il peut créer, compte tenu du nombre important de candidatures et le nombre restreint de lauréats, des phénomènes de déception, voire de frustration
- Et enfin, il génère également du côté des associations un investissement très important.

L'appel à projets reste néanmoins un outil largement utilisé pour faire émerger des projets sur des thématiques précises ou favoriser les projets multi-acteurs.

Face à ces éléments, se développent des logiques de sourcing proactives par les fondations : soit en interrogeant d'autres fondations, soit grâce à des rencontres et des relations directes avec les associations. Ces modes de sourcing semblent permettre aux fondations davantage de flexibilité ainsi que la création d'une relation partenariale plus facile avec les associations, mais ne sont ni moins consommateurs de temps pour les fondations, ni potentiellement moins déceptifs pour les associations. Une question se pose dans ce mode de sélection : comment éviter l'entre soi et la prééminence de l'interpersonnel (*friend raising*) ?

Un autre sujet prend de plus en plus d'importance dans les exigences des fondations : la **responsabilité sociale des organisations (RSO)**. Ainsi au-delà de l'impact social, environnemental ou sociétal direct de l'association en fonction de sa mission, les exigences sur les autres dimensions de la responsabilité sur l'ensemble de l'activité de l'association croissent (ex : politique d'achat, politique sociale, immobilier, pratiques managériales ? ...)

En matière de **financement**, des évolutions importantes sont à l'œuvre :

- Un accroissement des financements pluriannuels dans une optique de transformation des structures, transformation qui ne peut être atteinte sur des temps courts
- Un allongement des financements pluriannuels eux-mêmes qui étaient généralement de 3 ans et peuvent aujourd'hui atteindre une dizaine d'années
- Un questionnement sur l'objet des financements avec deux dimensions : la possibilité de financer l'association versus le projet, mais plus globalement des réflexions sur l'équilibre entre des financements fléchés dès leur déclenchement (sur du projet ou de la structure) et des formes plus flexibles permettant une allocation évolutive en fonction des évolutions du contexte de l'association

---

Enfin, le **rôle** des fondations peut largement évoluer et deux phénomènes semblent se généraliser :

- Le dépassement du simple soutien financier au profit d'un **accompagnement extra-financier** pouvant prendre plusieurs formes : mise en relation avec l'écosystème (fournisseurs, partenaires, clients) de l'entreprise (dans le cas des fondations d'entreprise), mobilisation de compétences internes à l'entreprise ou à la fondation sur des temps ponctuels ou plus longs, financement d'apport de compétences externes (conseil en stratégie, digital, avocat, ...). Quel que soit le mode d'accompagnement retenu, les questions de la qualité et donc de la formation et des compétences des « accompagnateurs » internes ou externes apparaît aujourd'hui un point critique compte tenu de la spécificité et de la complexité du secteur associatif
- L'investissement par certaines fondations du champ du **plaidoyer**. Elles agissent ainsi aux côtés des opérateurs qu'elles soutiennent afin de développer un effet de levier sur les causes sur lesquelles elles s'engagent. Cette nouvelle activité peut amener les fondations dans un rôle plus politique que précédemment.



## En matière de mesure d'impact

Si la mesure d'impact s'est imposée rapidement au sein des fondations, ce sujet reste aujourd'hui un champ de questionnement et est probablement amené à continuer à évoluer au cours des prochaines années :

- De l'avis de la majorité des fondations, l'exercice de mesure d'impact a principalement été tiré par des exigences de reporting (en particulier dans le cas des fondations d'entreprise), le sujet lui-même du pilotage de l'impact étant resté insuffisamment développé. Cela s'est notamment traduit ces dernières années par une complexification des dispositifs de mesure d'impact (avec des critères toujours plus nombreux). Une approche davantage qualitative reposant sur un nombre d'indicateurs plus restreint et une prise d'action en conséquence est aujourd'hui privilégiée par certains
- Dès lors où l'on parle d'impact au niveau d'une fondation, se pose alors une question clé : que doit-on mesurer : l'impact des associations ou leur propre impact ? Ce champ nouveau et complexe à appréhender semble davantage conforme à la réalité de l'action des fondations
- Enfin l'évaluation d'impact est très certainement un outil très riche pour soutenir la coopération et l'échange entre associations et fondations et orienter la nature de l'action aux cotés des associations



## En matière de coopération

La coopération entre tous les acteurs de l'écosystème apparaît comme primordiale aux fondations rencontrées :

- Toutes soulignent les enjeux de coopération entre fondations : échanges sur le fond et sur les pratiques, sourcing et création de lien avec des associations accompagnées, coopération en matière de financement dans une logique de recherche d'effet de levier, pourtant toutes soulignent la difficulté du passage à l'acte pour plusieurs raisons : le temps nécessaire (la coopération est souvent vue comme « en plus » et non partie intégrante de l'activité), la question de l'existence et la visibilité de chacun et l'horizon de temps souvent long pour en percevoir les résultats.
- Si la coopération entre associations apparaît à tous comme une nécessité, là encore nombre de freins sont mis en avant : le constat unanime que la coopération entre associations demande des ressources dédiées mais dont le financement reste aujourd'hui une difficulté, la mise en concurrence de fait des associations (en particulier dans la logique de la majorité des appels à projet) dans un contexte de ressources limitées et enfin le besoin de visibilité et d'existence de chaque association dont certaines peuvent craindre une dilution de leur image

CO, CONSEIL & STRATÉGIES  
POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



**3 rue DANTON  
92240 MALAKOFF**

<https://co-conseil.fr/>

---

**BENOÎT GAJDOS**

[benoit.gajdos@co-conseil.fr](mailto:benoit.gajdos@co-conseil.fr)

+ 33 6 61 56 25 51

---

**PIERRE-DOMINIQUE VITOUX**

[pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr](mailto:pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr)

+ 33 6 84 98 17 78

---

**CLAIRE BOULANGER**

[claire.boulanger@co-conseil.fr](mailto:claire.boulanger@co-conseil.fr)

+ 33 6 14 88 57 52