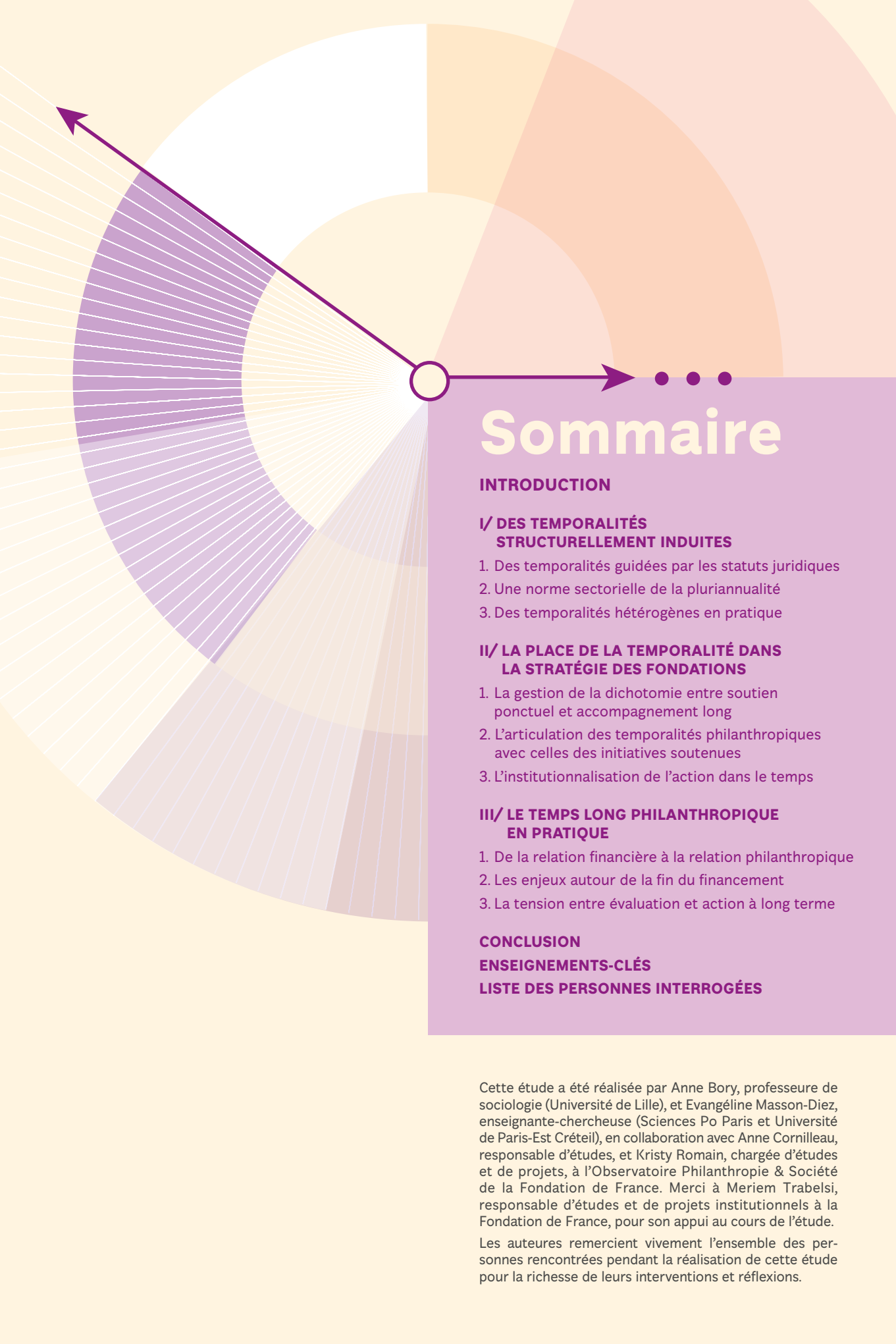


Les temps de l'action philanthropique





Sommaire

INTRODUCTION

I/ DES TEMPORALITÉS STRUCTURELLEMENT INDUITES

1. Des temporalités guidées par les statuts juridiques
2. Une norme sectorielle de la pluriannualité
3. Des temporalités hétérogènes en pratique

II/ LA PLACE DE LA TEMPORALITÉ DANS LA STRATÉGIE DES FONDATIONS

1. La gestion de la dichotomie entre soutien ponctuel et accompagnement long
2. L'articulation des temporalités philanthropiques avec celles des initiatives soutenues
3. L'institutionnalisation de l'action dans le temps

III/ LE TEMPS LONG PHILANTHROPIQUE EN PRATIQUE

1. De la relation financière à la relation philanthropique
2. Les enjeux autour de la fin du financement
3. La tension entre évaluation et action à long terme

CONCLUSION

ENSEIGNEMENTS-CLÉS

LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Cette étude a été réalisée par Anne Bory, professeure de sociologie (Université de Lille), et Evangéline Masson-Diez, enseignante-chercheuse (Sciences Po Paris et Université de Paris-Est Créteil), en collaboration avec Anne Cornilleau, responsable d'études, et Kristy Romain, chargée d'études et de projets, à l'Observatoire Philanthropie & Société de la Fondation de France. Merci à Meriem Trabelsi, responsable d'études et de projets institutionnels à la Fondation de France, pour son appui au cours de l'étude.

Les auteures remercient vivement l'ensemble des personnes rencontrées pendant la réalisation de cette étude pour la richesse de leurs interventions et réflexions.

Édito

Notre époque est marquée par des bouleversements majeurs et des crises multiples – climatiques, géopolitiques, économiques, démocratiques et sanitaires. Ce monde en transition nécessite de conjuguer action immédiate et dans la durée, tout en sachant en permanence s'adapter. L'objectif est d'apporter des réponses d'urgence pour réparer et de construire en parallèle de nouvelles approches, pour prévenir.

Ce nouveau contexte confère ainsi une acuité toute particulière à la question du temps, et fait apparaître des exigences et des défis qui peuvent parfois sembler antagonistes. Pour remplir sa mission, la philanthropie doit s'emparer de cet enjeu et intégrer les différentes échelles temporelles dans la définition de sa stratégie d'action.

Cette réflexion est d'autant plus cruciale que la question de l'articulation entre court, moyen et long terme est souvent peu abordée dans les stratégies philanthropiques, et que ce sujet a une résonance particulière pour les acteurs associatifs que les fondations accompagnent. Ces derniers ont un besoin vital de visibilité pour assurer leur mission, dans un contexte de baisse des subventions publiques qui fait peser une réelle menace sur leur pérennité.

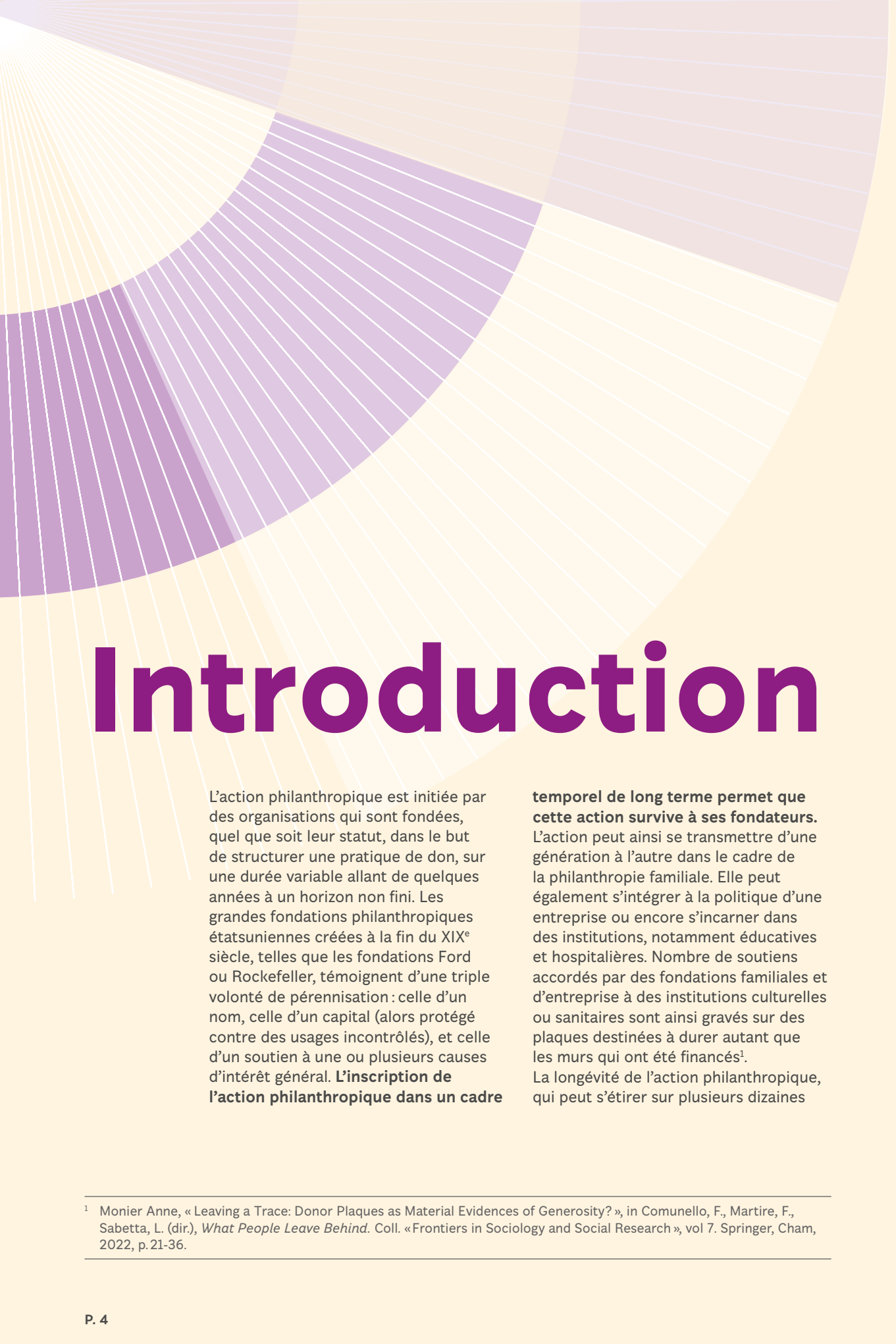
Pour éclairer cette question du rapport au temps dans l'action philanthropique, l'Observatoire Philanthropie & Société de la Fondation de France a mené une étude en collaboration avec les sociologues Anne Bory et Evangeline Masson-Diez. A travers de nombreux entretiens avec des membres de fondations, cette étude explore la manière dont les temporalités sont prises en compte dans leurs actions et les conséquences qu'elles ont sur leurs pratiques.

L'étude met ainsi en lumière la diversité des approches adoptées par les fondations pour gérer les différentes temporalités et propose des pistes pour renforcer la cohérence et l'efficacité des actions menées.

Dans quelle temporalité une fondation familiale peut-elle s'inscrire ?
Quel temps long une fondation d'entreprise peut-elle envisager ?
Comment concilier la volonté d'agir sur des causes qui nécessitent de la constance tout en restant agile et réactif pour répondre au mieux aux besoins présents ?

Ce sont ces défis qui peuvent sembler contradictoires qu'une philanthropie engagée doit relever pour contribuer à construire un monde plus apaisé, solidaire et durable.

Axelle Davezac,
Directrice générale de la Fondation de France



Introduction

L'action philanthropique est initiée par des organisations qui sont fondées, quel que soit leur statut, dans le but de structurer une pratique de don, sur une durée variable allant de quelques années à un horizon non fini. Les grandes fondations philanthropiques étatsuniennes créées à la fin du XIX^e siècle, telles que les fondations Ford ou Rockefeller, témoignent d'une triple volonté de pérennisation : celle d'un nom, celle d'un capital (alors protégé contre des usages incontrôlés), et celle d'un soutien à une ou plusieurs causes d'intérêt général. **L'inscription de l'action philanthropique dans un cadre**

temporel de long terme permet que cette action survive à ses fondateurs. L'action peut ainsi se transmettre d'une génération à l'autre dans le cadre de la philanthropie familiale. Elle peut également s'intégrer à la politique d'une entreprise ou encore s'incarner dans des institutions, notamment éducatives et hospitalières. Nombre de soutiens accordés par des fondations familiales et d'entreprise à des institutions culturelles ou sanitaires sont ainsi gravés sur des plaques destinées à durer autant que les murs qui ont été financés¹. La longévité de l'action philanthropique, qui peut s'étirer sur plusieurs dizaines

¹ Monier Anne, « Leaving a Trace: Donor Plaques as Material Evidences of Generosity? », in Comunello, F., Martire, F., Sabetta, L. (dir.), *What People Leave Behind*. Coll. «Frontiers in Sociology and Social Research », vol 7. Springer, Cham, 2022, p. 21-36.

d'années voire plusieurs siècles, est souvent conditionnée par les spécificités du rapport à l'avenir des fondateurs². En outre, l'émergence et la diffusion de concepts et modes d'action comme la philanthropie systémique ou la volonté d'agir sur des causes comme la transition écologique, incitent à inscrire encore un peu plus l'action philanthropique dans des horizons temporels éloignés. En effet, **s'attaquer aux causes d'un enjeu de société ou du changement climatique pour accompagner sa résolution nécessite de s'y atteler durant des années**, voire des décennies. Enfin, certains domaines d'intervention impliquent une projection dans un avenir difficile à limiter : c'est le cas par exemple de la recherche médicale.

Cependant, les organisations philanthropiques³ qui sont destinées à servir des objectifs ambitieux et qui structurent les soutiens financiers qu'elles accordent sur des calendriers pluriannuels sont également confrontées à des temporalités d'action courte. Viser des résultats de long terme sur des sujets tels que la lutte contre le décrochage scolaire ou contre la faim en France par exemple peut conduire à soutenir des actions qui s'inscrivent dans un temps court comme du soutien scolaire ou des distributions alimentaires. **L'action philanthropique doit alors savoir concilier des objectifs de long terme avec le financement d'activités associatives visant le soulagement immédiat des problèmes sociaux** dont il est question.

De la même manière, les organisations philanthropiques sont régulièrement confrontées à des événements imprévus : urgences humanitaires, besoins de financements dans des associations du fait d'une diminution des soutiens publics, crise sanitaire... Autant de contextes et événements particuliers qui obligent à arbitrer : les structures peuvent alors prévoir une ligne budgétaire pour ce type de besoins ou accepter de déroger à un calendrier préétabli. À l'inverse, elles peuvent aussi décider que les besoins relevant de l'urgence ne seront pas pris en compte.

Ces besoins d'arbitrage sont fréquents et régulièrement renouvelés dans leurs formes et leurs enjeux, rendant visibles l'hétérogénéité des temporalités de l'action philanthropique et leurs potentielles contradictions.

Car l'action philanthropique doit également composer avec d'autres temps : ceux des mondes associatifs, de l'entreprise ou encore de l'action publique. Étroitement lié à ces trois autres sphères, **le monde philanthropique n'est pas le lieu d'une construction temporelle autonome, mais bien contingente à son environnement.**

² Duvoux Nicolas, *L'avenir confisqué. Inégalités de temps vécu, classes sociales et patrimoine*, Paris, PUF, 2023.

³ Cette étude s'attache aux fondations - et aux fonds - dites « distributives ».

Enfin, la question de l'évaluation de l'action philanthropique peut elle aussi faire obstacle à des projections de long terme, la difficulté d'obtenir des résultats précis au bout de plusieurs années pouvant conduire à privilégier des retours immédiats. Pourtant, au regard des défis sociaux et politiques contemporains, nombreuses sont **les structures philanthropiques qui s'interrogent sur la possibilité d'agir aussi bien au présent qu'au futur.**

Cette étude se penche donc sur la question de la temporalité dans la philanthropie, grâce notamment à une enquête par entretiens auprès d'une vingtaine de fonds et fondations (Méthodologie voir encadré ci-dessous). Au plus près des pratiques philanthropiques, **quelles sont les temporalités qui façonnent l'action philanthropique ? Quels sont les facteurs qui les font varier ? Comment les temps philanthropiques se construisent-ils, avec quelles tensions et quels cadres ? Comment le temps de l'action philanthropique s'articule-t-il avec celui du monde associatif, celui de l'entreprise ou encore de l'action publique ?**

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a été réalisée à partir de 22 entretiens auprès de huit fondations (dont six créées par une famille ou un individu, une par une entreprise et une par une ONG) abritées par la Fondation de France (5), la Fondation Caritas (2) et la Fondation pour la Recherche Médicale (1), de quatre fondations reconnues d'utilité publique (FRUP), de deux fondations étrangères (en Belgique et en Suisse), de six fonds de dotation et de trois fondations d'entreprise⁴. Les budgets annuels de ces organisations vont de 150 000 à plusieurs centaines de millions d'euros. Les entretiens ont été menés avec huit fondateurs et fondatrices (dont un couple) et 15 personnes salariées par les fondations et fonds enquêtés.

Ce corpus spécifique a été complété par des analyses menées par Anne Bory dans le cadre d'une recherche précédente portant sur la philanthropie familiale, auprès de 45 fondatrices et fondateurs familiaux et 33 professionnelles et professionnels de la philanthropie familiale (au sein des fondations abritantes, des FRUP, des fonds de dotation, des cabinets d'avocats et de notaires)⁵. Ces analyses nourrissent le propos à différents moments, et six entretiens sont directement mobilisés ici.

Les données quantitatives issues de l'enquête Fondations et Fonds de dotation 2023⁶ sont venues éclairer à la fois le choix des organisations enquêtées et certaines des analyses présentées ici, notamment autour du concept de philanthropie systémique et des pratiques qui y sont associées. L'expertise des équipes de la Fondation de France sur les fonds et fondations, et sur le monde associatif, est venue nourrir la construction de l'enquête et le travail d'analyse et de rédaction.

⁴ Le total est égal à 23 car une des fondations abritées est double : elle se décline en une fondation abritée par la Fondation de France et une fondation abritée par la Fondation Caritas.

⁵ Anne Bory, « Investir dans le 'Bien' : Le travail philanthropique au service de la reproduction sociale », manuscrit original pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Lille, 2025, 421 p.

⁶ Les fondations et fonds de dotation en France, Enquête nationale 2001-2022, Sixième édition https://www.fondationdefrance.org/images/pdf/2023/Rapport_Fonds-fondations2023.pdf



1

Des temporalités structurellement induites

Lors de la création d'un projet philanthropique, le choix du statut juridique va dessiner les contours de la temporalité de l'action prévue. Toutefois, cette temporalité, si elle peut être contrainte en partie par le statut, n'est pas entièrement déterminée par celui-ci. Ainsi, la façon dont le secteur des fondations et fonds de dotation se structure et partage des savoirs et des pratiques conduit à une certaine homogénéisation du rapport au temps de l'action philanthropique.

1.

Des temporalités guidées par les statuts juridiques

Au moment de choisir la forme juridique à donner à une action philanthropique, la question de la temporalité de l'action se pose de façon centrale. Elle est en premier lieu intrinsèquement liée à la durée de l'engagement financier qui la fonde : le principe d'une dotation non consommable supérieure à un ou deux millions

sera par exemple par construction un engagement financier inscrit dans un temps particulièrement long.

Les différentes formes juridiques disponibles pour créer un «véhicule philanthropique» ouvrent ainsi des horizons temporels variés.

Les temporalités et modalités contenues dans les statuts juridiques des fonds et fondations en France.

	Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP)	Fondation abritée (FA)	Fondation d'entreprise (FE)	Fonds de dotation (FDD)
Dotation initiale	1,5 million € minimum	Définie par la fondation abritante, avec un montant minimum	Pas de dotation mais au moins 150 000€ de flux pour 5 ans minimum	15 000€ minimum
Objet	Tout objet	En lien avec l'objet de la fondation abritante	Tout objet	Tout objet
Durée	Illimitée, sauf cas exceptionnel de consommabilité de la dotation accordée par le Conseil d'État	Fondation pérenne, consommable ou de flux selon le projet et l'abritante. En général, minimum 3 ans	5 ans minimum, prorogation pour 3 ans minimum	Illimitée par défaut, sauf dans le cas de dotations consommables

Source : Autrices, Fondation de France & Servicepublic.fr

Les fondations d'entreprise françaises ont une durée d'existence limitée, qui implique de renouveler l'engagement et d'en redéfinir les formes financières et d'interventions tous les cinq ans.

Du côté des fondations abritées, l'engagement pris auprès des fondations abritantes prend souvent la forme d'une promesse pluriannuelle de contribution financière. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une obligation formelle de renouveler la convention, mais plutôt d'un cadre temporel ajustable en fonction des parties.

La projection limitée dans le temps est pour certains fondateurs familiaux un gage de sérénité, notamment lorsqu'ils « entrent en philanthropie » : elle offre la possibilité de commencer dans un cadre limité, avec une prévision financière minimum et un horizon temporel défini, pour ensuite, probablement, continuer à une échelle financière et/ou temporelle plus importante.

Le quinquennat des fondations d'entreprise permet des réorientations régulières de la politique de mécénat, tant du point de vue de ses thématiques d'intervention que de ses moyens, qui peuvent être bienvenues dans des contextes économiques souvent incertains. L'existence d'une convention d'engagement financier limitée dans le temps n'empêche pas la continuité d'une mission philanthropique, avec des déclinaisons qui peuvent varier d'un quinquennat à l'autre, comme le souligne Laurence Moret, de la Fondation Crédit Coopératif :

« Notre quinquennat actuel est sur la transformation des acteurs de l'ESS vers une transition juste. Le fil conducteur de la fondation depuis 40 ans est d'aider les acteurs de l'ESS à se développer, se déployer. [...] Nous ne cherchons pas à aider les bénéficiaires finaux, mais vraiment à outiller et à accompagner les structures de l'ESS. Nous sommes complètement dans le temps long [en fournissant des outils destinés à nourrir le fonctionnement des organisations de l'ESS pour les prochaines années] ».

La tenue conjointe d'un cadre temporel limité, impliquant une remise à plat périodique, et d'une ligne de conduite relativement stable caractérise également les quinquennats de la Fondation Macif, comme l'explique Marcela Scaron :

« Le sujet de l'accès aux services essentiels était notre feuille de route précédente. Quand nous avons fini ce quinquennat 2019-2023, nous avons beaucoup travaillé le sujet, nous ne voulions pas passer à un autre sujet. Donc, pour le quinquennat 2024-2028, nous continuons à travailler cet axe tout en introduisant les questions de transition écologique juste [...]. Si nous avons deux axes et non un seul, c'est parce que nous ne voulons pas laisser tomber les partenaires avec lesquels nous travaillons. La transformation sociale s'inscrit dans le temps long et nous le savons. »

Le cadre formel d'une structure ne peut donc pas être confondu avec la façon dont elle va mener sa mission. Par ailleurs, si **le principe d'une dotation non consommable cumulé au statut de FRUP peut être perçu comme une forme quasi éternelle de philanthropie, il pose aussi de fortes contraintes sur l'ampleur des moyens mobilisables**. Ceux-ci sont en effet étroitement liés d'une part au fonctionnement de court terme des marchés financiers et, d'autre part, aux ressources disponibles des fondateurs à un moment donné pour pallier des revenus financiers insuffisants.

En d'autres termes, l'argent immobilisé dans une dotation non consommable n'est pas un moyen suffisant en lui-même pour assurer ni la consistance de l'action philanthropique, ni la longévité de l'engagement. **Certains fondateurs refusent ainsi le principe du non-consommable, tout en inscrivant leur action dans le temps long** - sans pour autant que ce temps n'engage les générations suivantes.

Ainsi, un fondateur familial ayant opté pour un fonds de dotation consommable contre l'avis de son conseiller fiscal - la consommabilité soumettant le fonds à un régime fiscal moins favorable, explique son choix en entretien : plutôt que de ne pouvoir compter que sur les intérêts de sa dotation initiale, il préférerait pouvoir distribuer plus chaque année, durant vingt ans, soit l'horizon temporel attendu de l'épuisement du capital prévu pour la fondation. C'est d'ailleurs pour répondre à ce type de préoccupations que le statut juridique des FRUP a été assoupli par le Conseil d'État, en introduisant des possibilités de consommabilité.

Selon le cas, **le cadre juridique fonctionne donc comme un levier ou une contrainte dans l'organisation du rapport au temps, sans pour autant s'imposer comme un déterminant invariable.** L'exemple du statut associatif est à ce titre révélateur : la forme associative est retenue par certains philanthropes pour mener une action philanthropique opératrice de long terme. C'est le cas de la famille Courtois, qui a une fondation familiale éponyme depuis 2019, mais dont l'action philanthropique s'est d'abord incarnée dès 2015, et continue à l'être, dans l'association Live for Good, destinée à promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes.

Le développement et l'effectif de l'équipe salariée et la pérennité de l'association témoignent d'un investissement placé sur le temps long. Ici, la dimension opérationnelle de l'action philanthropique a justifié la forme associative, et celle-ci n'a pas entravé un engagement de long terme, au contraire.

Les formes juridiques, spécifiques à chaque pays, produisent ainsi des effets de structure : elles influencent la nature des engagements, les modalités de gouvernance ainsi que les capacités financières associées, sans pour autant totalement déterminer l'inscription temporelle de l'action philanthropique. En revanche, celle-ci est largement influencée par les normes en circulation dans le monde philanthropique.

2. Une norme sectorielle de la pluriannualité

Le secteur philanthropique est traversé par un mouvement de professionnalisation prenant de plus en plus d'ampleur. Cette **professionnalisation s'accompagne de l'apparition d'un certain nombre de « normes » de financement, avec une tendance récente de pluriannualité.**

La professionnalisation désigne deux mouvements parallèles. D'une part, elle s'incarne dans l'intervention de professionnelles salariées - le secteur est largement féminisé -, ayant une connaissance fine des dispositifs et des organisations du monde philanthropique. Ces professionnelles interviennent au sein de fondations et fonds de dotation, de cabinets d'avocats et d'études notariales, de banques privées, etc., ou alors en tant qu'indépendantes au service de l'ensemble des organisations philanthropiques. **Les fondations emploient aujourd'hui en France plus de 130 000 personnes salariées, soit deux fois plus qu'il y a vingt ans** – avec une forte concentration de ce personnel dans les organisations dites « opératrices ». En sus de cette évolution quantitative, des groupes plus ou moins formels sont apparus, afin de rassembler les praticiens et praticiennes du secteur, qui travaillent souvent au sein d'équipes numériquement réduites, notamment dans les organisations dites « distributives ».

+ Zoom sur

Créé en 2013 à l'initiative de la Fondation d'entreprise SOMFY, le **Fonds de dotation Les Petites Pierres** est né avec l'objectif de soutenir le financement participatif en faveur de la lutte contre le mal-logement et l'habitat indigne. Les projets soutenus s'inscrivent dans cinq thématiques : 1) lutter contre l'exclusion sociale, 2) aider à l'autonomie, 3) combattre la précarité énergétique, 4) améliorer les conditions de vie et 5) créer du lien social par l'habitat. Ce fonds se distingue par son fonctionnement original : un appel à projets permanent ouvert au crowdfunding sur son site internet, une logique d'abondement (chaque euro donné est doublé par le fonds), et un accompagnement des associations, notamment dans leur stratégie de communication digitale. Financé principalement par SOMFY (à hauteur de 200 000 € par an), il est soutenu depuis 2018 par divers partenaires dont la Fondation BTP PLUS et le Groupe Valfidus, avec une dotation annuelle d'environ 450 000 €. En dix ans, le fonds a soutenu 317 associations pour 27 000 dons, représentant 7,2 millions d'euros reversés. Les montants alloués par projet varient généralement entre 10 € et 2 000 €, dans une limite de 20 000 € par projet (abondement compris). Le soutien est reconductible annuellement, mais limité aujourd'hui à un projet par association et par an, pour garantir une répartition équitable des ressources. La majorité des projets sont portés par des petites associations locales, avec une grande souplesse géographique. En 2024, 66 projets ont été soutenus. Environ 25 % des associations reviennent chaque année. Face aux crises, le fonds adapte ses délais et ses formats pour répondre à des besoins urgents de trésorerie, comme cela a été le cas face à la hausse du prix des fluides et de certains postes de dépenses entre autres liée à l'inflation.

L'initiative collective Racines et le Collectif des Grantmakers fédèrent ainsi des professionnels et des professionnelles dont le métier est la distribution de fonds - sans pour autant à ce jour être aussi formalisés que l'Association Française des Fundraisers, qui rassemble quant à elle celles et ceux dont le métier est la collecte de fonds.

D'autre part, les fondateurs et fondatrices se retrouvent dans des espaces sociaux faits pour cela. C'est notamment le cas des activités organisées par les fondations abritantes comme la Fondation de France, et les organisations de promotion de la philanthropie, telles que le Centre français des Fonds et Fondations (CFF) ou Un Esprit de Famille, notamment pour celles et ceux qui, à l'issue de leur carrière professionnelle, font de la conduite de leur fondation leur activité principale. Ce **double mouvement de professionnalisation contribue à homogénéiser et diffuser des normes sur ce qu'est un soutien philanthropique pertinent, sur ce dont ont besoin la plupart des associations et sur les types de financement a priori les plus utiles**. Mobilité des professionnels et professionnelles d'une organisation à l'autre, émission de guides et de livres blancs, opérations de co-financement encouragées par certains réseaux philanthropiques... autant de voies pour que circulent et s'imposent des normes partagées. Parmi celles-ci, **le financement pluriannuel s'est peu à peu imposé** comme le plus approprié pour répondre aux besoins des structures soutenues.

Ainsi, l'attribution de fonds sur une logique de « one shot » ou de « coups de cœur » ponctuel a été très peu évoquée au cours des entretiens, et semble moins pratiquée que dans le passé.

Par ailleurs, la professionnalisation est nourrie par la connaissance du monde associatif et de ses besoins : une partie des spécialistes salariés de la philanthropie a travaillé du côté associatif, et de nombreux fondateurs et fondatrices sont directement impliqués dans des conseils d'administration et/ou sont bénévoles de terrain, en plus d'échanger régulièrement avec les associations que leurs fonds et fondations financent. La connaissance de « l'autre côté du miroir du financement » suscite ainsi chez les fondateurs une expertise de terrain qui les incite à opter pour des financements conséquents et stables durant plusieurs années.

Ainsi, Jean-Philippe Courtois, président de Live for Good et de la Fondation Famille Courtois, ancien cadre dirigeant de Microsoft, souligne l'épuisement associatif à devoir annuellement demander :

« Des soutiens de 10 000 à 20 000 euros, qui sont généralement la convention de beaucoup de fondations et fonds de dotation en France. Cela épuise les associations. Je le vis du côté associatif, donc je le vois très bien. »

Dans la philanthropie familiale, certains membres de la famille ayant fait carrière dans le monde associatif peuvent aussi être d'utiles boussoles sur les choix pertinents à faire en matière de temporalité des financements, comme le raconte une fondatrice que sa fille, dirigeante associative, a orientée vers des financements moins nombreux mais plus conséquents et plus longs.

Cette nécessité de financements pluriannuels est d'autant plus vive que les financements publics de leur côté tendent à fonctionner sur des cycles annuels et sur le principe d'appels d'offres (voir encadré

Quel rôle pour la philanthropie face à la crise du financement public des associations ? p.25).

Néanmoins, **le temps court des financements ponctuels apparaît légitime aux yeux de toutes les personnes interrogées**, y compris celles qui prônent la pluriannualité des soutiens. Le caractère ponctuel des prix et bourses, ou des programmes de tutorat ou de coaching relève en effet totalement de ces modalités de financement, souvent associées à des relations durables avec les bénéficiaires. C'est, par exemple, le cas de certaines lauréates du Prix *Terre de Femmes* de la Fondation Yves Rocher, qui deviennent ensuite des relais pour faire connaître son programme « Plant For Life » consacré à la préservation des espaces naturels et la reforestation. C'est aussi ce que prévoit Live for Good, déjà cité, comme lien possible entre ses deux programmes de soutien à l'entrepreneuriat, l'un tourné vers les projets débutants, l'autre vers des projets de plus long terme.

Autre exemple où le caractère temporellement limité d'une action ou d'un projet associatif est cohérent avec une projection de long terme : lorsque le Fonds de dotation Après-Demain finance l'organisation de repas partagés entre générations différentes, dans le cadre d'un objectif plus large de lutte contre l'isolement social.

Une autre configuration organisationnelle justifie, pour les personnes rencontrées, des formes ponctuelles et parfois un peu dispersées de financement : c'est le cas des fondations familiales, dont l'une des fonctions est de fédérer la cellule familiale autour d'un engagement. Si au sein de ces familles, de puissants effets de socialisation familiale, notamment religieuse, facilitent l'adhésion des unes et des autres au principe de la redistribution philanthropique, il n'est pas acquis que tous les cœurs se tournent vers les mêmes causes : une action philanthropique permettant de « faire plaisir » aux unes et aux autres peut alors être envisagée, et défendue.

Cela peut se traduire par des axes d'intervention a priori assez hétéroclites - lutte contre les discriminations envers les femmes et protection de la montagne, par exemple -, ou par des dispositifs de sélection des associations permettant aux membres de la cellule familiale de défendre un projet qui leur tient particulièrement à cœur.

Ainsi, la norme de pluriannualité s'accorde avec la vision de long terme plébiscitée dans le secteur. D'autres divergences apparaissent toutefois sur les notions de court, moyen et long terme, pouvant de fait influencer sur les projets stratégiques des structures philanthropiques.

3.

Des temporalités hétérogènes en pratique

Le temps long recouvre des réalités différentes selon les structures et les pratiques et dépend fortement du cadre juridique (cf. p.8) et institutionnel dans lequel s'inscrit chaque acteur, ainsi que de son positionnement stratégique.

Au-delà des annonces et des critères, **les fondations soutiennent le plus souvent les projets et les associations pendant deux à trois ans. Cette durée apparaît dans l'ensemble de l'enquête comme propre à des soutiens de moyen terme**, témoignant d'une volonté d'engagement

pluriannuel, mais sans s'inscrire dans un temps qui relèverait du long terme.

Un engagement sur cinq ans relève pour la plupart des personnes interrogées du « long terme », au sens où il recouvre la durée de vie conventionnée de l'organisation philanthropique, comme dans le cas des fondations d'entreprise, ou tout simplement parce qu'il représente l'horizon économique raisonnable pour établir des prévisions financières.

+ Zoom sur

Créée en 2021 sous l'égide de la Fondation pour la Recherche Médicale, la **Fondation pour la Recherche sur l'Endométriose** est née de l'initiative conjointe de patientes engagées et de professionnels de santé, face au manque de données, de financements et d'actions structurantes face à cette maladie. Seule fondation dédiée à l'endométriose en France (et en Europe), elle se donne pour mission d'accélérer la recherche, en agissant comme un catalyseur entre le monde scientifique, les patientes et les partenaires privés. Son fonctionnement original repose sur une gouvernance hybride : un comité exécutif stratégique, un comité scientifique (avec chercheurs français et étrangers), et un comité consultatif de patientes et aidants, associé à la sélection des projets et à la communication. Sans salarié permanent, elle s'appuie sur trois prestataires (communication médicale, digitale et fundraising), et mobilise un budget annuel compris entre 200 000 et 350 000 €, issu en partie d'un événement sportif (course caritative), de dons de particuliers (10 000 €), et de mécénat d'entreprise. Elle a financé 14 projets de recherche via un appel à projets national entre 2021 et 2024, pour un total cumulé de 500 000 € (entre 20 000 et 50 000 € par projet), selon une logique de financement d'amorçage : soutenir les premières phases de travaux, souvent négligées par les grands financeurs. Si les projets sont en principe financés sur un an, la fondation adapte sa temporalité lorsque les résultats sont prometteurs, et peut prolonger ou favoriser la poursuite via d'autres partenaires. Ce suivi sur mesure vise à créer une communauté scientifique pérenne autour de l'endométriose. Bien que de taille modeste, la fondation valorise la souplesse, l'écoute et la co-construction. Elle réfléchit à des cofinancements et participe aux dynamiques nationales. Si elle porte une approche systémique dans sa vision, elle fait face à des contraintes de financement qui limitent encore sa capacité à agir dans la durée.

C'est ce que Christophe Salmon, délégué général de la Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale, abritée à la Fondation de France, évoque :

« Nous avons défini, pour la très grande majorité de nos soutiens, de nous inscrire sur des soutiens pluriannuels. (...) C'est très difficile d'assurer la visibilité sur cinq ans. Pour l'instant, nous sommes sur trois ans, avec une cible à six ans. »

Les financements sur cinq ans ou plus restent rares et compliqués à mobiliser, confirme Jean-Philippe Courtois :

« Il faut reconnaître qu'il est très compliqué d'amener des mécènes à financer quelque chose de beaucoup plus stratégique sur le long terme, de plus conséquent financièrement, et qui ne soit pas que du fléchage à 100 % sur des programmes ou sous-programmes [qui laisse une marge d'autonomie assez grande pour l'utilisation des fonds]. »

On voit ainsi se dessiner trois types de temporalités :

- **Des financements à court terme, ponctuels, s'inscrivant dans des objectifs à plus long terme** qu'ils contribuent à servir (par exemple, financer des distributions alimentaires pour lutter contre la pauvreté) ou destinés à faire face à des crises de financement ou de type humanitaire ;
- **Des financements** que l'on peut qualifier **de moyen terme, de l'ordre de deux à trois ans environ, destinés à financer la plupart du temps à la fois des projets et des frais de structure**, et qui peuvent venir en relais de financements ponctuels, débloqués en urgence ;

- **Des financements de long terme, à cinq années ou plus, qui témoignent souvent d'une relation très étroite entre organisations donatrices et récipiendaires.** C'est notamment le cas lorsque la fondation a directement contribué à créer l'association, voire qu'elle a été créée pour aider à financer cette dernière.

Dans les configurations de financement où donateur et donataire sont plus distants et distincts, les organisations philanthropiques peinent à dépasser l'horizon quinquennal, ressemblant en cela aux temporalités des entreprises et des administrations publiques (tenues par la durée des mandatures aux différents échelons de l'action publique).

Les temporalités qui régissent l'action philanthropique sont donc le produit des cadres administratifs et juridiques dans lesquels elle s'inscrit, donnant lieu à des pratiques de financement très diverses, de plus en plus souvent pluriannuelles, et conjuguant temps court et temps très long. Au-delà des cadres formels et organisés, ce sont les arbitrages, les modalités de financement et les choix d'organisation qui structurent, de manière stratégique, l'usage du temps par les fondations.

2

La place de la temporalité dans la stratégie des fondations

Les choix opérés par les fondations en matière de temporalité, de court, moyen ou long terme, traduisent des conceptions différenciées du rôle que la philanthropie peut ou doit jouer : répondre à des besoins immédiats, soutenir des dynamiques de transformation ou accompagner sur la durée des écosystèmes fragilisés. Les choix opérés relèvent également de la complexité des enjeux sociopolitiques et environnementaux plus larges sur lesquels agissent les fondations. Ainsi, il s'agit d'arbitrer entre temps court et temps long, soutien ponctuel et accompagnement long mais aussi d'articuler ces temporalités pour répondre au mieux aux besoins du monde associatif.

1.

La gestion de la dichotomie entre soutien ponctuel et accompagnement long

La temporalité du don ne correspond pas toujours à celle de l'accompagnement, de la cause ou de l'évaluation, ce qui révèle les ambitions et tensions du secteur. Elle ne dépend pas non plus uniquement des situations à traiter, étant souvent étroitement liée aux trajectoires individuelles des professionnels et des fondateurs et à la culture propre à chaque fondation. Certaines sont historiquement ancrées dans des approches structurales et investissent dans le temps long. D'autres privilégient la réactivité. Ainsi, la tension entre court et long terme traverse l'ensemble des pratiques observées.

Dans bien des cas, **la temporalité de l'action philanthropique se construit à mesure que les organisations philanthropiques fonctionnent.**

« La temporalité, nous ne l'avons jamais vraiment pensée, mais elle s'est imposée », constate ainsi Frédéric Meunier, qui gère le fonds de dotation RIACE France.

Intervenant dans le domaine de l'accueil inconditionnel des personnes exilées, le fonds panache des financements d'urgence à destination des besoins essentiels des personnes (voire des situations d'urgence spécifique) et des financements de plus long terme destinés à financer des lieux d'hospitalité. Une petite somme est gardée pour les « coups de cœur » ou pour réagir à l'actualité.

+ Zoom sur

Le **Fonds de dotation Après-Demain** a été créé en 2010 à l'issue de la vente de l'entreprise familiale que dirigeait Cyril Maury. Le fonds est administré par un conseil d'administration composé de Cyril Maury, son épouse et leurs trois enfants, ainsi que les conjoints et conjointes de ces derniers. L'objet du fonds est la lutte contre l'isolement social, cause qui est déclinée en 10 thèmes d'intervention (exil, privation de liberté, privation d'emploi, ruptures familiales, fin de vie/deuil, très grande pauvreté...). Depuis sa création, il a soutenu 121 associations, pour un montant annuel moyen de 13 000€ en 2023, et un total de 4,10 millions d'euros. Le fonds attribue des fonds sur une durée allant jusqu'à cinq ans, sur de l'investissement, du fonctionnement ou un projet. Les associations soutenues sont localisées, autour de Nantes, dans les Pays de la Loire et en Bretagne, où réside la famille. Des rendez-vous annuels de bilan sont organisés avec les associations soutenues, et une réflexion originale a été menée au sujet de l'accompagnement des associations. L'ancienne directrice du fonds est notamment l'une des premières membres du Collectif des Grantmakers, et le fonds finance avec le fonds Le Chant des Etoiles une formation régulière pour les dirigeants associatifs, basée sur le principe des pairs apprenants, à Paris et à Nantes. Après-demain a ainsi formalisé une « offre d'accompagnement », destinée à fournir un accompagnement « à la carte », comprenant plusieurs types de mise en relation (avec d'autres associations, avec d'autres philanthropes, avec les pouvoirs publics), des réunions d'échange et de formation réunissant les associations soutenues par le fonds, des missions d'experts extérieurs... La bonne connaissance du monde associatif acquise par la famille Maury vient notamment d'une expérience de première main, avec la création en 2010 de l'association Permis de construire, spécialisée dans la réinsertion des personnes passées ou placées sous main de justice.

Ainsi, il ne s'agit pas uniquement de financer des investissements inscrits dans des projets pluriannuels (études de faisabilité ou de conception de lieux, achat de gros équipement, etc.).

Karin Jestin, directrice des Fondations Edmond de Rothschild, estime quant à elle qu'il faut :

« Garder de la flexibilité, de l'agilité pour saisir des moments de société, en particulier pour du plaidoyer. »

Le domaine d'action choisi par les organisations philanthropiques a également une influence évidente sur les temporalités envisagées.

Comme l'exprime Karin Jestin :

« Il faut se poser la question de la temporalité adéquate. Elle n'est pas du tout la même pour la recherche fondamentale que quand on est en réponse [à des besoins sociaux immédiats]. »

Ces arbitrages donnent lieu à des combinaisons de temporalités, souvent pensées de manière complémentaire plutôt qu'exclusive. Dans de nombreuses causes, les transformations recherchées (santé, transition écologique, etc.) s'inscrivent par nature dans du long terme, car elles relèvent de dynamiques structurelles, souvent marquées par des formes d'inertie. Pourtant, les modalités de soutien financier les plus couramment observées s'inscrivent dans des temporalités relevant plutôt du moyen terme, à deux ou trois ans.

Cette **dissociation entre la temporalité du financement et la temporalité des résultats attendus met en évidence un décalage qui conduit parfois à privilégier des logiques d'intervention expérimentales.** Lors des entretiens menés, cette tension est largement reconnue par les acteurs eux-mêmes.

Comme le souligne Marcela Scaron de la Fondation Macif :

« La transformation sociale ne se fait pas en un an, ni deux, ni trois, elle se fait sur du moyen-long terme. »

Les outils à disposition des fondations restent majoritairement conçus pour des financements bi ou triannuels, quand bien même la nécessité du temps long des causes et des transformations est défendue. Cette apparente contradiction n'implique pas nécessairement une incompatibilité. En effet, dans certains cas, **des financements de court terme peuvent jouer un rôle stratégique dans des transformations de long terme.** C'est notamment le cas dans le domaine de la recherche médicale.

Ainsi Valérie Desplanches, présidente fondatrice de la Fondation pour la Recherche sur l'Endométriose affirme :

« Nous nous sommes vraiment positionnés comme accélérateur, comme catalyseur. Nous voulons aider les jeunes chercheurs pour qu'ils construisent leur carrière sur l'endométriose. »

Ce type d'intervention ne vise pas une résolution immédiate du problème sanitaire mais cherche à poser les bases d'une structuration durable d'un champ scientifique, en l'occurrence la recherche dans la lutte contre l'endométriose et l'accompagnement des patientes. **Le court terme est alors envisagé comme un levier d'activation,** un point d'appui dans une dynamique de plus longue haleine pouvant aller jusqu'à la défense des droits des malades et la connaissance par le grand public des symptômes et des effets de la maladie.

Ces dernières années, la notion d'urgence est devenue centrale dans les pratiques du secteur philanthropique, notamment à la faveur des crises conjoncturelles telles que lors de l'incendie de Notre-Dame, de la pandémie de Covid-19 ou de la guerre en Ukraine. D'autres crises s'inscrivent dans des logiques de plus long terme, comme la baisse des financements publics, tout en exigeant des réponses rapides (voir encadré *Penser la philanthropie systémique* p.19).

Cette tension entre le ponctuel et le structurel traverse l'ensemble des entretiens menés : elle renvoie tant à la nature des causes et des engagements qu'à des choix stratégiques et politiques, et il arrive souvent que certaines urgences soient le produit de problèmes structurels. C'est particulièrement visible dans le cas des conséquences immédiates du dérèglement climatique tels que les grands feux.

De nombreux responsables de fondations expriment une forme d'ambivalence face à l'urgence. D'un côté, il s'agit de soutenir des acteurs en situation critique, de se positionner vis-à-vis des conséquences immédiates de crises humanitaires ou écologiques, de préserver des réseaux, des compétences voire des modèles associatifs menacés de disparition. De l'autre, l'urgence peut justifier des choix contraires aux stratégies défendues par les fondations, en finançant des actions de terrain court-termistes, non répliquables, mais qui apparaissent indispensables sous peine de condamner des communautés vulnérables.

Benoît Derenne, de la Fondation pour les Générations Futures, alerte :

« Au nom de l'urgence, nous sommes parfois amenés à faire des choses contraires à nos objectifs. »

Certains acteurs cherchent à concilier ces deux dimensions en faisant de la crise un levier d'action à plus long terme.

À la Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale, Christophe Salmon souligne que la crise est :

« Souvent l'occasion de tirer le fil, de développer quelque chose après » en conciliant réponse immédiate et *« signe pour l'avenir. »*

Ce fut le cas lorsque la fondation a fait le choix de soutenir exceptionnellement les Restos du Cœur afin de maintenir la mise en œuvre d'un programme à destination de la petite enfance malgré la crise financière traversée par l'association au début de l'hiver 2023. **L'intervention ponctuelle permet alors non seulement d'initier un lien mais aussi d'ouvrir un dialogue** avec de nouveaux acteurs ou d'approfondir un accompagnement préexistant avec des partenaires.

Si concilier les deux n'est pas toujours évident dans la pratique, tous les enquêtés s'accordent sur la volonté croissante de **dépasser la dichotomie entre court et long terme, pour penser l'action philanthropique dans une logique d'accompagnement qui dépasse le simple soutien ponctuel.** La coexistence des deux dimensions temporelles devient une norme. Certaines fondations assument cette **hybridation en organisant des modes de soutien différenciés selon les contextes.** Par exemple, à la Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale, les interventions d'urgence (comme après le passage du cyclone Chido sur l'archipel de Mayotte en décembre 2024) s'effectuent hors du cadre habituel, mais auprès d'acteurs déjà identifiés, avec lesquels un partenariat durable peut être envisagé.

PENSER LA PHILANTHROPIE SYSTÉMIQUE

Le registre de la philanthropie systémique est de plus en plus mobilisé dans les discours des acteurs philanthropiques bien que son contenu reste flou et parfois source de malentendus. En 2021, l'initiative collective Racines⁷, réunissant des acteurs issus de la philanthropie et de l'innovation sociale, s'est donné pour objectif de rendre plus accessible la notion de *changement systémique* au sein du secteur philanthropique afin d'en faire évoluer les pratiques. L'initiative est née quelque temps après l'étude *Embracing Complexity* (2020) qui a mis en lumière le fait que les philanthropes, bien qu'indispensables aux innovateurs sociaux, limitent parfois leur impact systémique à cause de modes de financement inadaptés. Pour mener un changement systémique, l'initiative Racines propose d'opter pour des soutiens sur le long terme, souples, confiants et ouverts au risque. Cela suppose d'abandonner les logiques de contrôle strict, de *reporting* lourd et de financements rigides, au profit d'approches flexibles et adaptées à l'ensemble de l'initiative.

Dans la dernière enquête sur les fondations et fonds de dotation menée par la Fondation de France⁸, la question de la mise en application d'une approche systémique a été posée : 52 % des répondants déclaraient appliquer cette approche, 23 % ne l'utilisaient pas, 15 % prévoyaient de l'adopter, et 10 % ne savaient pas ce que c'était. Cette enquête faisait apparaître une identification et une application de démarches systémiques assez inégales selon les statuts des organisations philanthropiques interrogées et leur ancienneté : ce sont les fondations d'entreprise plutôt que les fondations familiales, les fonds et fondations les plus récents, qui se réclament le plus d'une approche systémique.

Pour nombre d'acteurs interrogés, cette approche ne peut se réduire à la seule question du financement de long terme. Elle renvoie plutôt à une manière d'agir : une approche relationnelle, partenariale et transversale, qui cherche à prendre en compte la complexité des enjeux sociaux et environnementaux. L'action sur les causes profondes des déséquilibres est revendiquée comme complémentaire à celles sur les symptômes des crises.

Toutefois, cette conception n'est pas unanimement partagée. Le terme même de systémique divise. Certains le jugent trop abstrait ou conceptuel, en opposition à une approche plus concrète et opérationnelle de l'action. D'autres le considèrent comme trop ambitieux au regard des moyens de la philanthropie, notamment familiale. « *L'idée de systémie me parle, mais je crois que nous n'en avons pas les moyens dans la philanthropie familiale* », confie François Dufourcq des Fondation du Lucq et Lucq Espérance, qui concède cependant qu'il « *en rêve* ». D'autres, comme Cybèle de Brem et Pierre Lemarchand de la Fondation Lemarchand, expriment une réserve assumée : « *Nous n'avons pas envie de devenir une fondation qui pense changer le monde. Ce n'est pas par manque d'ambition. C'est une question de réalisme.* »

Par ailleurs, le terme systémique peut entretenir une confusion : il évoque parfois l'idée d'une action visant à transformer le système économique et social dans son ensemble, ce qui alimente les réticences, voire les malentendus, quant à la portée réelle des actions philanthropiques.

À l'inverse, certaines fondations semblent adopter une approche systémique sans la revendiquer explicitement, ni la théoriser. Marcela Scaron de la Fondation Macif explique ainsi que la fondation adopte une logique de soutien à « *l'innovation sociale* », où la « *notion d'expérimentation* » vise à « *transformer autant que possible la société justement pour qu'il n'y ait plus [...] à faire d'humanaire* ». La Fondation Pierre Fabre, de son côté, parle d'approche « *la plus holistique possible* ».

Un consensus se dessine toutefois autour de certaines conditions nécessaires à une action qui pourrait être qualifiée de systémique : une connaissance fine et globale d'un écosystème ou d'une cause, la co-construction des projets avec les acteurs engagés sur le terrain, une relation de confiance inscrite sur le temps long et une mise en réseau des différents interlocuteurs et des structures financées. L'inscription dans le temps long peut être une condition, mais ne constitue ni une garantie ni une définition suffisante. C'est ainsi la qualité des liens tissés, fondés sur une compréhension et une appréhension partagée du terrain, qui permet d'ancrer une action philanthropique dans une logique de transformation dite systémique.

⁷ <https://www.initiativeracines.org/>

⁸ *Les fondations et fonds de dotation en France, Enquête nationale 2001-2022, Sixième édition*
https://www.fondationdefrance.org/images/pdf/2023/Rapport_Fonds-fondations2023.pdf

2. L'articulation des temporalités philanthropiques avec celles des initiatives soutenues

Si le domaine d'intervention et la posture stratégique des fondations influent sur les temporalités adoptées, ces dernières s'articulent également aux besoins et aux cycles de vie des initiatives soutenues.

Ainsi, connaissance des besoins associatifs et secteur d'intervention se cumulent pour justifier des financements pluriannuels de la part de la Fondation Yves Rocher, comme l'explique Marie-Anne Gasnier, sa déléguée générale :

« Dans le cadre de notre programme « Plant for Life », en général, nous nous engageons sur la durée, à la fois pour donner de la visibilité aux associations, mais aussi parce que les actions de protection de la nature, nécessitent du temps. [...] En général, nous faisons une année test pour les nouvelles associations. Ensuite nous signons des contrats sur deux, trois, parfois, quatre ans. [...] Nous pouvons donner des petits montants comme 10 000 euros ou signer des contrats de 400 000 euros. Donc l'éventail est assez large. »

Lorsqu'il s'agit d'accompagner l'association sur le plan de son fonctionnement, de ses modalités internes d'organisation et de prise de décision, **l'enjeu n'est pas alors de soutenir des projets ou des actions mais véritablement son développement,**

sa transformation ou l'évolution de sa gouvernance. L'objectif étant de servir la cause dans son ensemble, grâce à des organisations vues comme plus efficaces et solides.

+ Zoom sur

La **Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale**, créée en 2021, est abritée par la Fondation de France. Elle intervient selon deux axes thématiques, la protection de l'environnement et la solidarité dans les territoires. Entreprise à mission depuis 2020, l'entreprise a mis en place en 2023 un dividende sociétal. Lors de ses deux premières années d'activité, la fondation a été financée par des contributions des entités du groupe, calculées sur la base de leurs émissions carbone. Depuis 2023, c'est le dividende sociétal mis en place au sein du groupe qui finance la fondation : chaque année, 15 % du résultat net est affecté au soutien de projets dits de « transformation environnementale et solidaire », notamment au sein de la fondation. Ce sont 86,5 millions d'euros qui ont été versés à près de 200 associations entre 2021 et 2024. La fondation organise des Assises régulières, permettant de réunir les associations soutenues, et des formations à destination de celles-ci : les « Masterclass ». Les soutiens accordés par la fondation sont pluriannuels et, dans leur très grande majorité, ajustés sur un calendrier de 3 ans, et un objectif de 6 ans, qui apparaissent également comme une limite. La perception du temps nécessaire pour qu'un financement soit utile est directement tirée du métier bancaire : une visibilité sur quelques années est nécessaire pour envisager de se développer.

Philippe Mayol, directeur de la Fondation Terre Solidaire, explicite cette approche :

« Nous raisonnons par la structure, pas par le projet. [...] Ce que nous allons soutenir dépend de là où en est l'association dans son cycle de développement. »

L'attention se porte alors sur la capacité de l'association à inscrire son action dans une trajectoire stratégique, articulant mission, vision dans *« une transformation profonde de la société au bénéfice d'une transition écologique. »*

À l'inverse d'un soutien exclusivement centré sur le projet, certaines fondations choisissent ainsi d'accompagner des phases de mutation, de transition ou de consolidation, sans nécessairement s'engager sur des financements longs. Cela peut passer par le financement de formations pour les équipes associatives, de missions d'audit interne, de coaching, ou par l'amorçage d'un nouveau poste salarié.

Ce type de stratégie permet aussi **d'envisager le court terme comme un espace d'innovation**. Dans certains cas, **les soutiens sont volontairement conçus comme des dispositifs temporaires, destinés à tester des approches alternatives, à ouvrir des nouvelles perspectives d'action ou à rencontrer de nouveaux partenaires**. C'est par exemple le cas dans des secteurs sensibles ou complexes, pour les activités en milieu carcéral, dans le champ de la protection de l'environnement ou dans l'entrepreneuriat social, où les financements de court ou moyen terme servent à initier des expérimentations et à convaincre les politiques publiques.

« C'est une manière, pour Benoît Derenne, directeur de la Fondation pour les Générations Futures, d'essayer de créer du long terme avec des outils de court ou moyen terme. »

Cette stratégie suppose une cohérence d'ensemble. **La mise en cohérence entre des interventions ponctuelles et une finalité de long terme n'est pas toujours simple**, notamment lorsque l'on réalise également de la collecte de fonds.

C'est ce qu'évoque Benoît Derenne lorsqu'il revient sur la conciliation entre la stratégie de long terme de la Fondation pour les Générations Futures et l'attraction de mécènes potentiellement plus ponctuels :

« La magie d'arriver à pouvoir embarquer des gens prêts à s'engager sur des enjeux à relatifs courts termes, et nous, garder quand même la ligne directrice. »

Ce double registre — immédiateté et projection — est aussi évoqué par Etienne Bourgeois du Fonds de dotation Les Petites Pierres :

« Nous avons conscience de contribuer à un écosystème dont nous devons respecter la dynamique, sans chercher à le contraindre. Nous sommes plus adeptes de la permaculture que du jardin à la française. [...] Nous n'allons pas créer une rangée de roses ici, puis une rangée de bleuets. »

Cette métaphore du jardinage illustre bien une approche patiente, où l'accompagnement s'inscrit dans une durée non linéaire, respectueuse des rythmes propres aux structures soutenues.

Le renouvellement de soutiens courts est une autre forme de conciliation entre financement de court terme et soutien plus pérenne.

« Une association que nous aidons tous les ans, mais chaque année avec un projet différent » :

cette modalité de soutien pluriannuel mêle long terme et projet ponctuel. Étienne Bourgeois y voit un moyen d'apporter des soutiens durables à des associations locales tout en bénéficiant d'une logique par projet plus susceptible de susciter le soutien et la participation par des dons en ligne - le fonds venant abonder ces dons. Entièrement dédié à la lutte contre l'habitat indigne, le fonds de dotation finance principalement des actions répondant à des besoins immédiats, comme l'accès à un logement décent ou des interventions d'urgence. Pourtant, même lorsque la cause appelle des réponses à court terme, il est possible d'adopter une stratégie de soutien dans la durée. Cela montre qu'un engagement structurel peut coexister avec des interventions ponctuelles, en fonction de la vision choisie.

Une autre stratégie est de **concentrer son soutien à quelques structures avec une forte implication des équipes de la fondation.** Ceci ouvre la voie à une philanthropie capable d'assumer des « ratés », au sens de dons aux résultats incertains ou décalés en regard du projet initialement financé. Plusieurs enquêtés ont souligné à quel point il était difficile, dans le monde du mécénat d'entreprise plus encore que dans celui de la philanthropie familiale, de faire entendre la possibilité, voire la nécessité de « prendre des risques ». Renoncer à des formes de « rentabilité sociale » à court terme des investissements philanthropiques entre en contradiction avec les logiques de

rentabilité financière et/ou commerciale qui sont au cœur de la plupart des fonctionnements entrepreneuriaux.

S'engager en philanthropie implique alors d'envisager de soutenir des dynamiques associatives pas pleinement consolidées, parfois risquées et expérimentales sans avoir l'assurance que les projets aboutissent, ou d'accepter de financer les frais de fonctionnement et l'accompagnement structurel, sans prédéfinir la façon dont l'argent sera utilisé.

Enfin, plusieurs acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude affirment adapter leurs modalités de soutien en fonction des étapes de développement des associations afin d'intervenir de manière ciblée. **L'objectif n'est donc pas la permanence du financement, mais sa pertinence au regard du cycle de vie de la structure.** Dans ce contexte, **certains acteurs philanthropiques assument un rôle de catalyseur ou d'impulsion.**

C'est dans cette perspective que Cyril Maury, fondateur du fonds de dotation familial Après-Demain, affirme :

« Nous sommes aussi des apporteurs d'énergie. »

Le soutien financier, quelle que soit sa temporalité, n'est pas conçu comme un simple transfert de ressources, mais comme un facteur de mobilisation, de transformation ou d'accélération. Le fonds offre aussi un travail de mise en relation de l'association avec d'autres donateurs et d'autres associations et met en place des formations de dirigeants associatifs.

Au-delà de cet exemple, comme l'écrivent Nicolas Duvoux et Sylvain Lefèvre dans leur étude *Philanthropie et démocratie* :

« La construction de coalitions, l'élaboration d'une expertise et l'étayage des acteurs du monde social forment des répertoires d'action majeurs [du secteur philanthropique]. La vocation d'ensemblier, de tiers de confiance, destiné à mettre en relation, à faire converger des ressources sur des acteurs et thématiques stratégiques renouvelle l'action des fondations. »⁹

Dans une logique proche, la Fondation de France a expérimenté une autre manière de concevoir la philanthropie avec son programme *Inventer Demain*¹⁰. Lancé en 2020 dans le contexte post-Covid, il visait à repenser la relation entre fondations et associations. Plutôt que de recourir à des appels à projets, la fondation a repéré via son réseau des « acteurs clés du changement » - des associations issues de champs d'action variés, reconnues pour leur ambition transformative. Celles-ci ont bénéficié d'un accompagnement de proximité combinant un financement pluriannuel (de trois à cinq ans), un compagnonnage individualisé et collectif, aussi horizontal que possible, et des modalités de suivi adaptées.

Le programme s'appuyait également sur des temps d'apprentissage entre pairs pour encourager la réflexivité et la coopération. Cette démarche, fondée sur la confiance et le temps long, se veut attentive à la capacité d'action et d'innovation des acteurs soutenus. Pensé comme une expérimentation collective, *Inventer Demain* est aujourd'hui appelé à nourrir l'ensemble des pratiques de la Fondation de France.

La proximité avec les acteurs associatifs apparaît donc comme un atout majeur pour l'action philanthropique des fonds et fondations afin de mieux s'adapter aux besoins réels des structures. Cette approche permet également aux organisations philanthropiques **d'être plus réactives aux éventuels signaux d'alerte nécessitant parfois de recalibrer leur action selon d'autres temporalités.** La crise du financement public des associations (voir encadré *Quel rôle pour la philanthropie face à la crise du financement public des associations ?*) illustre l'importance d'articuler la temporalité philanthropique avec celle des initiatives soutenues. Cette articulation peut être facilitée par le partage de pratiques entre fondations. En ce sens, l'institutionnalisation du secteur dans son ensemble et des fondations en particulier, apparaît comme favorisant l'inscription de l'action philanthropique dans le temps long.

⁹ Nicolas Duvoux et Sylvain Lefèvre, « Philanthropie et démocratie : enjeux et perspectives pour les fondations au XXI^e siècle », *Philanthropie et société* n°2, 11/2023, Observatoire de la philanthropie, Fondation de France, p.25

¹⁰ Le programme *Inventer Demain* (Fondation de France, 2020-2025) a soutenu 24 structures innovantes pour un budget global de 14 millions d'euros. Voir *Inventer Demain – Apprentissages croisés*, Fondation de France, 2024, <https://www.fondationdefrance.org/images/pdf/2024/inventerdemain-apprentissages-croises.pdf>

QUEL RÔLE POUR LA PHILANTHROPIE FACE À LA CRISE DU FINANCEMENT PUBLIC DES ASSOCIATIONS ?

Si l'effet des crises conjoncturelles sur le secteur philanthropique varie selon les domaines d'intervention et les capacités financières des fondations, la crise actuelle du financement associatif, bien documentée par l'avis du CESE¹¹ et par l'enquête flash du Mouvement associatif¹², questionne profondément les modèles d'intervention des fondations. D'après le rapport CESE, les subventions publiques représentent 20 % des financements des associations en 2020 lorsqu'elles représentaient en moyenne 34 % (et plus de 75 % pour celles agissant pour la défense des droits et des causes, la culture et le sport) en 2005. Ces financements ont changé de nature et sont souvent attribués dans le cadre d'appels à projets souvent non renouvelables et ne couvrant pas les frais de fonctionnement¹³. En outre, la commande publique a fortement augmenté passant de 17 % à 29 % (elle augmente aussi en volume, il ne s'agit pas que d'un effet de baisse des subventions), ce qui change aussi considérablement le rapport entre les associations et les pouvoirs publics. En 2025, 31% des associations employeuses ont moins de trois mois de réserve financière et plus de la moitié des associations employeuses ont des problèmes de trésorerie. Face à ces réalités financières, les activités sont directement impactées et l'emploi devient une variable d'ajustement.

Disparitions brutales de financements, licenciements répétés et fermetures d'associations entravent la transmission des savoir-faire et des expériences. Autant de signaux d'alerte qui poussent certaines fondations à réfléchir et agir autrement. Si certaines fondations envisagent la constitution de fonds d'urgence pour aider des associations déjà soutenues ou de réseaux identifiés, ces réalités appellent une révision en profondeur des critères de sélection, des modalités de fonctionnements et des formes de coopération. Cette dégradation progressive des conditions de fonctionnement des associations, liée à la baisse continue des financements publics, au-delà d'être une crise structurelle, annonce possiblement une tendance lourde et des changements considérables pour le secteur associatif.

Elle ouvre également une configuration historique assez inédite quant à l'articulation entre action publique et philanthropie, et au travers de celle-ci, entre philanthropie et démocratie. Comme Nicolas Duvoux et Sylvain Lefèvre le soulignaient déjà dans leur précédente étude « en tant qu'actrice tierce, irréductible au marché et à l'État, la philanthropie jouit d'une capacité tout à fait spécifique à se déployer dans le temps long et à ne pas se plier à des impératifs de court terme qui structurent de plus en plus l'action publique, en même temps que la recherche de rentabilité sur le temps court du capitalisme financiarisé. »¹⁴

Les enjeux soulevés par l'évolution des financements publics, notamment le passage d'une logique de subventions, historiquement plus respectueuse de l'autonomie associative, à celle des appels à projets, plus prescriptive et instrumentale, se retrouvent également dans le champ philanthropique. Si cette volonté de transformation des modèles socio-économiques des associations, que l'on retrouve aussi bien dans le cas de la Fondation pour les Générations Futures que dans celui de la Fondation Crédit Coopératif, traduit une préoccupation croissante du monde philanthropique quant à la pérennité des associations, elle oblige aussi à rester attentif aux effets potentiels de l'application au monde associatif de pratiques de gestion directement inspirées du monde de l'entreprise. Cela invite à interroger plus largement le respect de l'autonomie des associations par l'ensemble de leurs financeurs, publics et privés, et les effets de la diffusion de logiques managériales issues du secteur marchand au secteur non lucratif, dont l'« impact » est un exemple (voir p. 34)¹⁵.

¹¹ *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique*, Martin Bobel et Dominique Joseph, Avis du Conseil économique, social et environnemental, mai 2024.

¹² Enquête flash *Santé financière des assos*, Le Mouvement associatif, mars 2025 et septembre 2025.

¹³ *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique*, Martin Bobel et Dominique Joseph, Avis du Conseil économique, social et environnemental, mai 2024. Voir également l'analyse sur plus longue période et nourrie par les travaux de sciences sociales : Cottin-Marx Simon, Hély Matthieu, Jeannot Gilles et Simonet Maud, 2017. La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements. *Revue française d'administration publique*, 2017/3 N° 163, p. 463-476.

¹⁴ Nicolas Duvoux et Sylvain Lefèvre, *ibid*, p. 25

¹⁵ Simon Cottin-Marx, *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte, 2019 ; Le Roy A., Puissant E. (dir.), Devetter F.-X., Vatan S., *Économie politique des associations : transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2019. Eve Chiapello a aussi pu parler de « colonisation » au sujet de la diffusion des visions, savoirs, outils de gestion et dispositifs issus du monde de la finance et appliqués au champ de la solidarité, en s'appuyant notamment sur les travaux pionniers de Michael Power : *The audit society: Rituals of Verification*, Oxford, Oxford University Press, 1997. Voir Eve Chiapello, « Financialisation of Valuation », *Human Studies*, no 1, vol. 13, p.13-35.

3. L'institutionnalisation de l'action dans le temps

La question de la pérennité de l'action philanthropique invite à interroger la manière dont les fondations et fonds se structurent et se professionnalisent. Deux approches du monde philanthropique se dessinent face à la question de la professionnalisation : d'un côté, une philanthropie personnalisée, portée par des individus ou des familles - de façon plus ou moins publique - nourrie par l'engagement bénévole des fondateurs. De l'autre, une philanthropie institutionnalisée, gérée par des équipes salariées, et dotée de modalités de gouvernance et de fonctionnement très formalisées (voir p.11).

La professionnalisation des structures philanthropiques, observée à travers la place croissante des personnes salariées et expertes du financement ou des consultants et consultantes spécialisés, contribue à l'installation d'une temporalité plus stable et prévisible. De nombreux entretiens font état de cette évolution. **La diffusion de normes professionnelles**, comme la planification stratégique, la mise en place de procédures d'évaluation, ou la logique de « portefeuille de projets », **s'accompagne parfois d'une réduction de la personnalisation des relations entre fondations et organisations soutenues** tout en permettant dans le

même mouvement un accompagnement et un suivi des acteurs soutenus plus pérenne car plus collectif - à l'opposé de relations philanthropiques assumées par un seul fondateur.

Ce processus de dépersonnalisation, loin d'être une perte de lien ou d'engagement individuel, est présenté par plusieurs acteurs comme une condition nécessaire de la durabilité. Il s'agit de faire en sorte que l'action philanthropique survive à ses fondateurs et soit gouvernée collectivement.

L'histoire des grandes fondations nord-américaines, telles que Ford ou Rockefeller, illustre cette logique : c'est en partie grâce à leur institutionnalisation, au sens de leur structuration et professionnalisation, que ces organisations ont pu mettre en œuvre des programmes d'action cohérents sur plusieurs décennies, indépendamment des volontés individuelles¹⁶.

Le développement de la philanthropie systémique ces dernières années, qui suppose des engagements prolongés, une connaissance fine des écosystèmes d'intervention et une capacité d'adaptation, renforce cette orientation.

¹⁶ Anheier, Helmut K., and Stefan Toepler, eds. *Private funds, public purpose: Philanthropic foundations in international perspective*. Springer Science & Business Media, 1999.

Mais **cette professionnalisation a un coût aux yeux de certains. Elle peut créer une distance entre les fondateurs et les projets soutenus, lisser ou uniformiser les engagements, voire aseptiser certaines prises de risque.** Plusieurs enquêtés témoignent

d'un sentiment ambivalent : tout en reconnaissant l'intérêt d'une organisation structurée, ils regrettent parfois la perte d'une relation incarnée, intuitive et plus directe.

+ Zoom sur

La **Fondation Pierre Fabre** a été créée en 1999 comme Fondation reconnue d'utilité publique, dans le but d'œuvrer à l'accès au soin dans les pays du Sud. Dotée à l'origine de 5% des actions du groupe, en sus de biens immobiliers et de numéraire, elle a reçu en 2008 60% des actions du groupe. Depuis le décès de son fondateur, en 2013, la fondation, qui était légataire universel du fondateur, détient 86% du capital du groupe Pierre Fabre, aux côtés des salariés du groupe qui en détiennent 10%. Son budget pour 2025 s'élevait à 20 millions € ; elle emploie 35 salariés au sein de son siège, situé à Laval (près de Toulouse), et 15 dans des pays du Sud. L'essentiel de ce budget (70%) provient des dividendes du groupe et 30% provient de financements de l'Agence Française de Développement, qui s'appuie sur la Fondation Pierre Fabre pour certains projets, notamment autour de la drépanocytose et de l'albinisme. La fondation intervient selon cinq axes : le développement de formations universitaires en pharmacie, l'accès au soin des personnes vulnérables, la lutte contre la drépanocytose, la dermatologie et notamment autour de l'albinisme en Afrique sub-saharienne, et le développement de l'e-santé.

En 2025, elle comptait 35 programmes actifs. Elle a pour modalité d'action principale le fait de travailler directement avec des acteurs locaux. Béatrice Garrette, sa directrice générale, explique ainsi : « *Bien sûr, ce sont eux [les acteurs locaux] qui sont les opérateurs sur le terrain, mais c'est fait en partenariat, c'est-à-dire que nous travaillons souvent très en amont dans la co-construction des projets. En fonction des pays et des programmes, de la difficulté [des projets menés], la fondation apporte donc des financements, mais aussi une aide technique ou scientifique, médicale, un suivi sur la gestion de projet, les finances, etc.* » Le fait de financer la consolidation voire l'émergence de facultés de pharmacie dans certains pays, avec notamment des financements de thèses sur plusieurs années, des fonds permettant de monter des filières de formation de la licence au doctorat, avec des laboratoires de recherche, implique de suivre des équipes durant parfois près d'une quinzaine d'années, et de directement contribuer à ce qu'elles s'étoffent. La Fondation Pierre Fabre tient beaucoup au principe de passage de relais vers la société civile et les autorités publiques locales. Les projets doivent être soutenables, en évitant absolument de financer des « éléphants blancs » : par exemple des bâtiments hospitaliers, qui demeurent des coquilles vides faute de fonds suffisants pour les faire fonctionner. Les statuts de la fondation précisent d'ailleurs qu'elle « développe de préférence des actions susceptibles d'assurer ensuite elles-mêmes leur propre continuité ».



3

Le temps long philanthropique en pratique

Inscrire l'action philanthropique dans le temps long se traduit par des stratégies diverses et évolue selon le contexte. En pratique, établir des actions dans le long terme questionne la façon dont se nouent les relations avec les associations ou initiatives soutenues. Il s'agit aussi de réfléchir à la façon de mettre un terme à l'accompagnement financier sans nécessairement mettre fin à la relation établie au fil des années. L'action sur le temps long met aussi en exergue la nécessité et la difficulté d'évaluer les résultats du soutien apporté.

1.

De la relation financière à la relation philanthropique

Dans le cadre des relations entre fondations et structures associatives, un glissement significatif est observé entre une logique de financement stricte et l'émergence de relations philanthropiques plus larges, ancrées dans une temporalité longue et au sein desquelles les fondations apparaissent disposées à leur fournir un large éventail de ressources, matérielles et sociales.

La temporalité du soutien est ainsi pensée par plusieurs interlocuteurs non seulement en fonction des besoins, mais aussi des effets relationnels qu'elle produit.

Comme le rappelle Sophie Zaccaria de la Fondation Médecins du Monde :

« Nous ne soutenons pas des projets, nous soutenons des partenaires. »

Ce basculement **d'une logique de projet à une logique de relation implique un suivi sur le long terme, mais aussi une capacité à se retirer, à passer le relais ou à adapter l'accompagnement** (voir p.28). Dans ce cadre, plusieurs fondations revendiquent une concentration de leurs efforts sur un nombre plus réduit d'initiatives, mais avec un engagement plus fort.

Par exemple, Cybèle de Brem et Pierre Lemarchand de la Fondation Lemarchand déclarent :

« Nous voulons financer moins de projets mais avec des montants plus élevés, avec plus d'implication de notre part. »

Cette stratégie a pour conséquence d'envisager des relations philanthropiques dont la temporalité dépasse celle du don proprement dit. Les acteurs interrogés soulignent ainsi **l'importance de ce qu'ils appellent la « relation extra-financière »**, un terme qui désigne l'ensemble des interactions, soutiens et accompagnements ne se résumant pas à un simple transfert d'argent. Cette approche permet de développer une logique de long terme dans les partenariats en amont ou au-delà de l'unique soutien financier.

La nature de cette relation crée un cadre propice à une meilleure connaissance mutuelle : la fondation comprend mieux les enjeux spécifiques du monde associatif, tandis que les associations bénéficient d'un accompagnement plus personnalisé.

Ce décalage entre temporalité financière et temporalité relationnelle est également souligné dans plusieurs témoignages.

Marie-Anne Gasnier, de la Fondation Yves Rocher, explique :

« Quand nous sentons ce potentiel-là, nous mettons du temps et tout ce qui est nécessaire. Mais par cette présence, nous acceptons d'avoir [au bout d'un certain nombre d'années] moins de moyens [financiers] et de consacrer du temps humain à l'accompagnement. »

En effet, si les structures philanthropiques cherchent à aller au-delà du financement, elles se heurtent souvent à des limites de moyens humains et de savoir-faire pour s'investir dans un processus d'accompagnement personnalisé.

⊕ Zoom sur

La **Fondation Lemarchand** est une fondation familiale, financée par les dividendes de la *holding* familiale Mercator (Nature et Découvertes), et aujourd'hui portée à 80 % par les enfants et proches de ses fondateurs, François et Françoise Lemarchand. Créée en 2008 sous l'égide de la Fondation de France, elle a entamé en 2025 une nouvelle phase stratégique après un important travail d'audit. Jusqu'ici engagée sur une mission mêlant protection de la nature et solidarité humaine, la fondation a réorienté son action autour de deux axes clairs : d'une part, la préservation de la nature sauvage (milieux, espèces, territoires en France et en Outre-mer), et d'autre part, le soutien à des jeunes en situation de vulnérabilité. Dotée d'un budget annuel de 1 à 1,5 million d'euros, elle a soutenu les dernières années près de 90 associations par an, ce qui a suscité un sentiment de saupoudrage et un suivi difficile. Aujourd'hui, Cybèle de Brem et Pierre Lemarchand réfléchissent pour permettre à la fondation de soutenir moins de projets mais de manière plus significative, permettant un meilleur accompagnement. Deux types de comités sont désormais distingués : l'un pour des soutiens annuels de 15 à 20 000 €, l'autre pour des financements pluriannuels pouvant aller jusqu'à 150 000 € sur trois ans au maximum, avec la possibilité de renouvellement sur de nouveaux projets. Une quinzaine d'associations bénéficient d'un accompagnement régulier, parfois reconduit depuis près de neuf ans, notamment pour couvrir des frais de fonctionnement. La fondation s'attache à tisser des liens forts avec ses partenaires : mise en réseau, partage de compétences, coalitions thématiques... En plus de ses comités réguliers, la fondation gère plusieurs enveloppes spécifiques : 1 % pour la planète, fonds d'urgence, coup de cœur familial (projets de moins de 5 000 €). Très attachée à une philanthropie choisie et engagée, la famille Lemarchand participe activement à des appels collectifs (ex. « Grandir en lien avec la nature »), tout en privilégiant une démarche de proximité, d'écoute et de long terme dans la sélection et le suivi de ses projets.

D'autres témoignages insistent également sur le maintien des liens au-delà de l'aide financière, afin d'assurer une forme de continuité relationnelle, en reconnaissant le travail accompli et en étant fidèle aux partenaires historiques.

« Nous sommes sur du court terme pendant la durée de la convention ; moi je veille, chaque mois, à reprendre contact avec des associations avec lesquelles nous avons travaillé. [...] Nous ne nous interdisons pas de continuer à relayer leurs actions... même si nous ne sommes plus en convention », explique Ingrid Antier-Perrot de la Fondation Autonomia.

Se concentrer sur des relations philanthropiques moins nombreuses mais plus durables permet de faire face à une autre temporalité qui traverse les pratiques philanthropiques. Il s'agit d'une **temporalité « invisible »**, rarement nommée mais omniprésente dans les entretiens, **qui désigne tout ce qui prend du temps ou en fait perdre, sans nécessairement être comptabilisé ou valorisé** : les appels à projets, les prises de contact spontanées des associations, les échanges pré-instructions et pré-financements, les contrôles de type *due diligence*, les allers-retours administratifs, ou encore le temps d'établissement des relations entre fondations et associations. **Cette temporalité « invisible » absorbe une part importante des ressources disponibles, tant pour les fondations que pour les associations.** Plusieurs fondations interrogées ont d'ailleurs choisi d'abandonner les appels à projets, jugés trop coûteux en temps et peu propices à la construction de relations durables.

Les termes employés par les enquêtés pour décrire les relations avec les organisations soutenues reflètent leur portée symbolique et pratique. Le mot « **compagnonnage** » revient fréquemment pour les décrire, tout comme ceux « **d'accompagnement** », de « **relation de confiance** » ou encore de « **facilitation stratégique** ».

« Nous accompagnons davantage avec une approche de compagnonnage. Nous sommes des compagnons de route pendant une période », explique Cyril Maury, du fonds de dotation familial Après-Demain.

Cette logique diffère profondément d'une temporalité formelle, dictée par les conventions de financement, lesquelles imposent un calendrier, des objectifs mesurables et une relation potentiellement asymétrique. Elle vise aussi, selon certaines personnes interviewées, à corriger l'asymétrie propre à la posture du donateur et de soutien financier et aspire à dessiner des relations plus égalitaires. Enfin, il apparaît à l'issue de cette enquête et de celle menée précédemment sur la philanthropie familiale¹⁷ que l'établissement de relations philanthropiques au long cours est particulièrement central dans la définition que les fondateurs familiaux formulent d'une « bonne façon » d'être philanthrope.

Visites dans les locaux associatifs, rendez-vous téléphoniques ou physiques réguliers, bilans d'activité, sessions de formation et rencontres proposées à l'ensemble des associations financées sont autant de formats qui jalonnent la construction et le maintien dans le temps des relations philanthropiques établies entre fondations et associations, et significativement entre fondateurs et fondatrices, et associations.

L'importance du lien relationnel peut cependant rendre délicate la question de la fin d'un financement, une étape incontournable du cycle philanthropique que les fondations abordent de façons diverses.

¹⁷ Bory, *ibid.*

2. Les enjeux autour de la fin du financement

Financer une initiative oblige à penser cet engagement non seulement dans sa durée, mais aussi dans sa capacité à évoluer, à se réinterroger, voire à se retirer. Ainsi, **la fin d'un soutien financier n'est pas qu'une décision budgétaire : elle soulève des enjeux de fidélité, de responsabilité, de dépendance et de réflexivité.** Si certains financements semblent s'inscrire dans une continuité presque automatique, désignés par certains comme des financements « réflexes », d'autres sont pensés comme des soutiens limités dans le temps dont la temporalité, bien qu'annoncée dès le départ, est souvent négociable.

Derrière la tension entre continuité et rupture se pose une question : **comment articuler l'intention de long terme avec la souplesse des moyens alloués ?** Quelques fondations reconnaissent maintenir des partenariats parfois pendant dix ou quinze ans, sans réelle réévaluation. Le soutien devient alors moins un choix qu'une reconduction par fidélité, par habitude ou par sentiment d'obligation morale. Dans ces cas, le financement peut glisser d'un acte engagé à une forme de routine, perdant peu à peu sa capacité d'interpellation et d'innovation. Cette logique de soutien prolongé, bien qu'animée par la loyauté ou la volonté d'éviter les ruptures brutales, peut poser problème. Elle apparaît particulièrement problématique à nos interlocuteurs et interlocutrices qui sont attachés à l'évaluation des modèles économiques des associations soutenues, envisagées

comme des « entreprises associatives »¹⁸, supposées reposer sur des modèles économiques soutenables, y compris en cas de défaut d'un financeur. Il s'agit d'éviter à tout prix le dilemme moral qui découlerait d'une disparition de l'association consécutive à la fin ou au non-renouvellement d'un financement philanthropique. C'est la crainte de ce qui est désigné par plusieurs enquêtes comme une « dépendance », voire un « assistanat », qui justifie de ne pas attribuer de financements au-delà de deux ou trois ans dans la grande majorité des fonds et fondations étudiés. L'usage du terme d'assistanat souligne les parallèles projetés depuis le monde philanthropique lui-même entre financements philanthropiques et financements publics : on retrouve en effet l'un des termes souvent employés, de façon péjorative, au sujet des politiques sociales, en particulier de lutte contre la pauvreté¹⁹.

Dans la pratique, **la sortie n'est pas nécessairement définitive : elle laisse place à une relation plus souple, moins formelle, parfois même à un retour possible du soutien, selon l'évolution des besoins ou des projets.**

C'est ce que souligne François Dufourcq des Fondation du Lucq et Lucq Espérance :

« Nous restons en lien, parfois nous revenons. Mais nous voulons que les associations vivent par elles-mêmes. »

¹⁸ Matthieu Hély, « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, p.27-51, 2019, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00009569/document>.

¹⁹ Vincent Dubois, *Contrôler les assistés. Genèses et usages d'un mot d'ordre*, Raisons d'Agir, 2021

Il s'agit ainsi de ne pas couper brutalement les liens tout en affirmant la nécessité d'une autonomie.

Comme vu précédemment, le temps du financement et le temps de ses effets concrets ne coïncident pas toujours, ce qui contribue à rendre plus délicate la décision d'arrêter un financement. Il est pourtant parfois nécessaire d'interrompre un soutien avant que les effets réels d'une action ne soient mesurables. À l'inverse, maintenir un financement trop longtemps peut figer des logiques d'action devenues moins pertinentes. C'est pourquoi, certaines fondations s'efforcent de **penser la fin d'un financement comme un moment de réévaluation** : la fin d'un soutien qui peut **ouvrir à d'autres formes d'appui non financier et à de nouvelles collaborations** quasiment systématiquement et, plus rarement à un réengagement financier mais plus limité.

Les fondations sont ainsi appelées à développer une véritable réflexivité sur leur action et celle des associations soutenues : **interroger régulièrement la pertinence de leur soutien et les formes de celui-ci ainsi que la vitalité du projet porté par l'association.**

« Une association qui n'a pas de vision, qui est juste dans la répétition de projets... nous, ça ne nous intéresse pas »,
défend Philippe Mayol, de la Fondation Terre Solidaire.

Certaines structures intègrent désormais cette logique dans leur mode opératoire, en posant des limites temporelles explicites dès le début. **Il ne s'agit pas d'abandonner, mais de préparer les associations à vivre sans le financeur, en renforçant leur autonomie organisationnelle, financière et stratégique,** et en les mettant en lien avec d'autres financeurs si nécessaire au cours de la dernière année de financement.

Ainsi, la Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale a fixé une cible de six ans pour ses soutiens, avec une anticipation de la sortie et une stratégie de passage de relais. Cette méthode permet d'ancrer le soutien dans une temporalité maîtrisée, tout en laissant le temps nécessaire à l'association pour se renforcer et diversifier ses ressources.

Ainsi, contrairement à la normalisation de la pluriannualité, la façon de mettre fin à des financements continue de faire l'objet de pratiques diverses par les fondations.

3.

La tension entre évaluation et action à long terme

La nature même des actions d'intérêt général, difficilement mesurables quantitativement, pose la question de la particularité, voire la pertinence de l'évaluation²⁰. Souvent désignée sous le terme d'« impact », toujours dans une volonté de mesurer les résultats obtenus, l'évaluation est devenue une exigence centrale pour rendre compte, piloter et légitimer les engagements humains et financiers.

Dans certains domaines d'intervention, les résultats sont immédiatement observables et quantifiables :

« L'avantage du mal-logement, c'est que le résultat est tout de suite là »
si on reprend l'exemple d'Etienne Bourgeois du Fonds de dotation Les Petits Pierres, pour évaluer l'efficacité des financements décidés.

+ Zoom sur

La **Fondation M6**, créée en 2010, est la fondation d'entreprise du groupe M6, groupe privé de médias français constitué autour de la chaîne de télévision nationale et commerciale M6. Cette fondation, à la fois distributive et opératrice, porte les engagements philanthropiques de l'ensemble du groupe. Depuis sa création, elle se consacre à l'univers carcéral, avec pour mission de favoriser la réinsertion des personnes détenues. Si elle a longtemps abordé cette thématique de manière large, elle concentre depuis huit ans son action sur le retour à l'emploi (formation, entrepreneuriat, emploi direct) et les alternatives à l'incarcération. Dotée d'un budget annuel compris entre 500 000 € et 600 000 €, la fondation a resserré son soutien pour le rendre plus stratégique : elle finance aujourd'hui 17 à 18 projets par an, contre une trentaine auparavant, avec un accompagnement renforcé. Chaque soutien fait l'objet d'une convention de deux ans, avec des objectifs et indicateurs précis, prolongeable jusqu'à cinq ans au total. La fondation finance aujourd'hui tous types de dépenses, y compris l'ingénierie de projet. En parallèle de ses soutiens financiers, elle pilote ses propres projets opérés, comme un concours d'écriture, des journées d'immersion professionnelle hors des murs et s'attache à porter une mission de plaidoyer depuis quatre ans. Les projets sont sélectionnés deux fois par an par le conseil d'administration, sans appel à projets mais via une période de dépôt. La fondation met un point d'honneur à adapter ses accompagnements aux besoins des associations, en mobilisant les compétences internes du groupe M6 (formations sur les savoir-être, soutien à la recherche de financements, etc.) et en favorisant la mise en réseau des structures soutenues. Elle se montre attentive à la temporalité spécifique du milieu carcéral, marqué par des inerties fortes, et travaille sur la mesure d'impact, malgré la rareté des données disponibles.

²⁰ A ce propos, voir la riche revue de littérature publiée par l'INJEP : Marion Studer, Giorgia Trasciani, Francesca Petrella, *L'évaluation des associations en France. Revue de littérature*, INJEP Notes et rapports, août 2023 https://www.avise.org/sites/default/files/media/document/rapport-2023-07-Eval_asso.pdf

Nombreux sont les acteurs qui **reconnaissent cette tension. Elle est particulièrement sensible dans les champs où les effets attendus sont différés, progressifs, parfois incertains**, comme l'insertion sociale, l'éducation, l'écologie ou la recherche scientifique ou médicale.

Christophe Salmon, de la Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale, le formule ainsi :

« Ce que nous engageons aujourd'hui ne se verra que dans plusieurs années, peut-être même pas à l'échelle humaine. »

Cette réalité est aussi accompagnée d'un constat : **les outils de mesure classiques sont mal adaptés aux temporalités longues**. Pour certaines fondations, cela implique d'assouplir les exigences d'évaluation.

Isabelle Verrecchia, déléguée générale de la Fondation M6, exclusivement engagée sur l'univers carcéral et la réinsertion, l'exprime clairement :

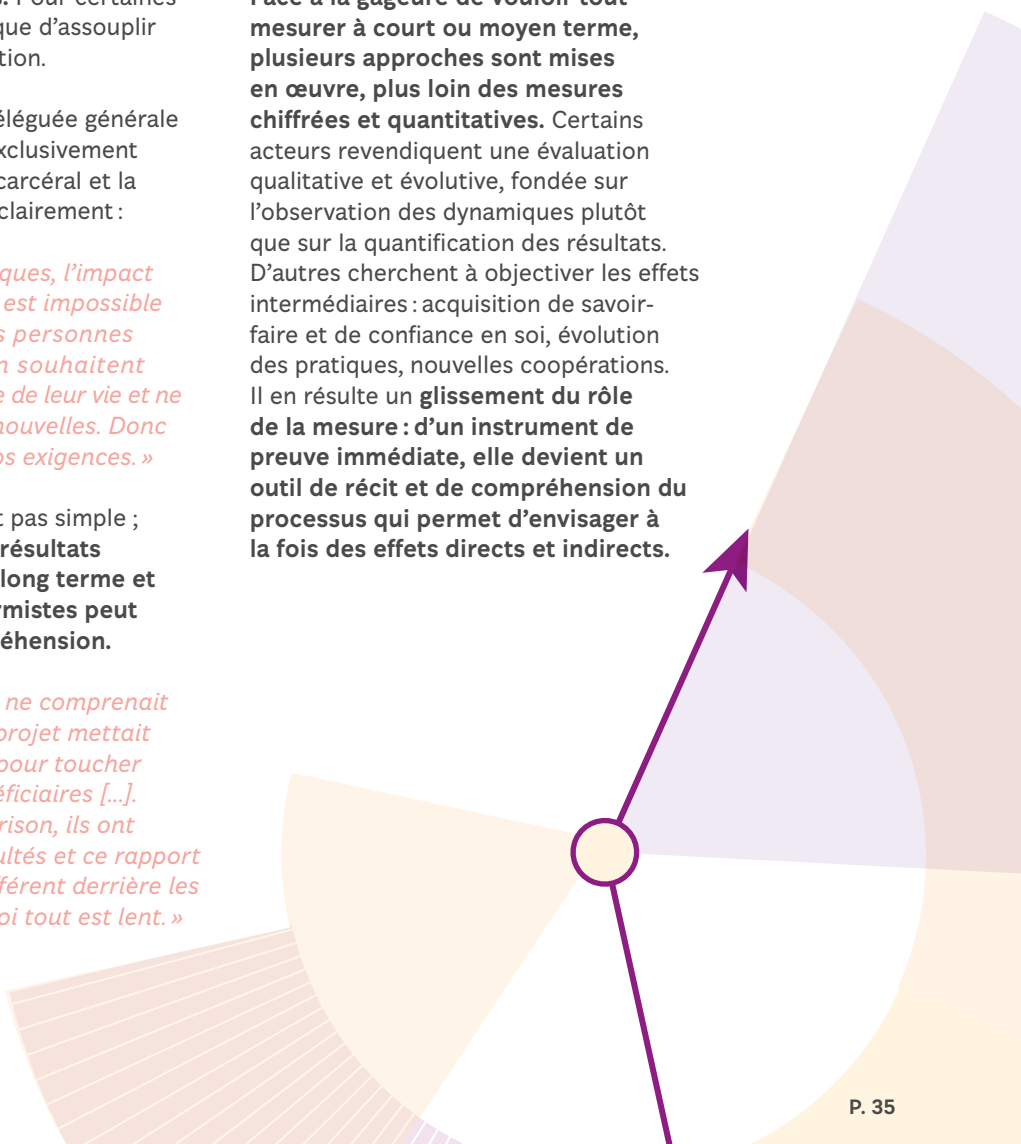
« Sur nos thématiques, l'impact sur le temps long est impossible à mesurer car les personnes sortant de prison souhaitent tourner cette page de leur vie et ne donnent plus de nouvelles. Donc nous adaptons nos exigences. »

Pour autant, cela n'est pas simple ; **l'inadéquation entre résultats effectifs à moyen ou long terme et évaluations court-termistes peut générer de l'incompréhension**.

« La gouvernance ne comprenait pas pourquoi un projet mettait autant de temps pour toucher aussi peu de bénéficiaires [...]. Ils sont allés en prison, ils ont compris les difficultés et ce rapport au temps bien différent derrière les barreaux, pourquoi tout est lent. »

L'expérience de terrain permet ainsi souvent de faire évoluer les représentations sur le rythme réel des actions, des projets et des transformations sociales, y compris au sein des fondations dont les administrateurs sont souvent très éloignés du champ de l'action sociale. Cette conscience de la difficulté, voire de l'impossibilité, de mesurer le « retour social sur investissement » des financements philanthropiques avec des instruments quantitatifs appliqués à court ou moyen terme est de fait particulièrement présente chez les acteurs ayant travaillé, bénévolement ou de façon salariée, dans le monde associatif, ou dans certains domaines du secteur public, comme les affaires sociales ou l'éducation.

Face à la gageure de vouloir tout mesurer à court ou moyen terme, plusieurs approches sont mises en œuvre, plus loin des mesures chiffrées et quantitatives. Certains acteurs revendiquent une évaluation qualitative et évolutive, fondée sur l'observation des dynamiques plutôt que sur la quantification des résultats. D'autres cherchent à objectiver les effets intermédiaires : acquisition de savoir-faire et de confiance en soi, évolution des pratiques, nouvelles coopérations. Il en résulte un **glissement du rôle de la mesure** : d'un instrument de preuve immédiate, elle devient un outil de récit et de compréhension du processus qui permet d'envisager à la fois des effets directs et indirects.



En outre, l'ambition de « faire la différence », la volonté d'aider à « passer à l'échelle », exprimée par certaines structures philanthropiques, suppose de penser l'évaluation sur plusieurs temporalités, au même titre que le soutien financier ou l'accompagnement. Dans ce sens, Live for Good a mis en œuvre une mesure d'impact structurée et centrée sur les effets directs de ses programmes sur une période annuelle, correspondant à la durée des parcours d'accompagnement. Jean-Philippe Courtois explique :

« Chaque année, comme je suis un homme de data, de tech, je m'assure que nous mesurons les choses. Je crois beaucoup aux données. »

Dans ce premier temps, l'organisation évalue l'évolution des savoir-faire et comportements des jeunes accompagnés, la progression du réseau professionnel et personnel et les résultats concrets en termes de création de valeurs et d'emplois.

« L'évolution des soft skills, comme l'audace, la connaissance de soi, la capacité à rallier des parties prenantes... ça, nous le mesurons. [...] Nous mesurons également [...] la notion de capital social [...]. [Les jeunes accompagnés] deviennent vraiment des amis [entre eux]. Ils travaillent ensemble, ils créent des solutions ensemble, ils s'entraident en permanence. »

La mesure dans le temps long est reconnue comme un objectif difficile à atteindre bien que Live for Good essaie de capter certains effets différés.

Mesurer l'impact sur le temps long reste un défi méthodologique autant qu'un enjeu politique, tant les effets peuvent être multiples et différés. Objectiver l'intuition que le temps long est le bon choix suppose de déplacer le regard : moins sur des résultats immédiats que sur des transformations plus diffuses, des apprentissages multiples et des trajectoires d'acteurs et d'organisations.

Conclusion

S'intéresser aux temps de la philanthropie implique de dépasser l'idée relativement répandue d'une inscription presque automatique de la philanthropie dans le temps long, induite par les principes de la non-réversibilité des dons et de la non-consomptibilité des dotations. **Il n'y a pas un temps mais des temps de la philanthropie qui se construisent au cœur des pratiques quotidiennes des fonds et fondations**, dans la définition des projets philanthropiques, l'allocation des financements, l'établissement des relations philanthropiques avec les organisations et les individus soutenus, l'évaluation de l'action des fondations elles-mêmes, et de celle des effets des financements qu'elles ont accordés.

La philanthropie contemporaine oscille ainsi entre trois types de temporalités : le temps financier, le temps relationnel et le temps des causes. **Le temps financier**, auquel cette étude ne s'est pas directement attachée, **s'inscrit à la fois dans un temps indéfini et dans un équilibre parfois instable entre évolutions de long terme des marchés financiers et oscillations de court terme** pouvant fragiliser les capacités de financement immédiates des fonds et fondations. **Le temps relationnel correspond à celui des relations tissées avec les organisations financées, mais aussi avec de possibles co-financeurs, publics et privés** : c'est un temps qui s'étale bien souvent sur plusieurs années, propice à l'établissement de relations pérennes. **Le temps des causes est un temps heurté : des dizaines d'années peuvent être nécessaires à la prise en charge efficace d'un problème social, mais c'est au quotidien que les urgences collectives et individuelles surgissent, que la réponse aux besoins des premiers concernés se joue et que les équilibres financiers doivent être assurés.**

Les fonds et fondations naviguent dans ce paysage temporel contrasté. Si la professionnalisation et l'institutionnalisation offrent des outils et des architectures organisationnelles permettant d'articuler ces différentes temporalités, elles ne garantissent ni la pertinence de l'action philanthropique, ni l'ampleur de ses effets. À l'issue de cette étude, il semble que **les organisations philanthropiques parviennent d'autant mieux à tenir un cap, en termes de causes soutenues, de valeurs défendues et de type de relations philanthropiques recherchées, qu'elles s'y tiennent fermement, tout en laissant un espace et des capitaux disponibles pour une approche plus pragmatique.** Celle-ci leur permet d'aider de façon plus complète les associations et les causes qu'elles soutiennent et de laisser la possibilité d'innovations sociales, tant dans l'action philanthropique elle-même que du côté des associations financées. C'est aussi **cette souplesse qui distingue nettement les financements philanthropiques des financements publics.** La philanthropie semble d'ailleurs sur le point de se distinguer de ces derniers par une dimension supplémentaire : **les engagements financiers pluriannuels fournissent au monde associatif une prévisibilité et une sérénité** qui deviennent essentielles dans un contexte de raréfaction des financements publics.

Enseignements-clés

- **La question du temps est rarement abordée** directement dans le champ philanthropique, **alors même qu'elle constitue un enjeu structurant à tous les niveaux** : organisation juridique et gouvernance, définition des priorités stratégiques, modalités de soutien financier et d'accompagnement ou encore nature de l'évaluation des actions soutenues. Une **prise en compte plus consciente et systématique des temporalités permettrait aux fonds et fondations de renforcer la cohérence entre leurs ambitions et les projets menés, et d'accroître l'efficacité de leur action.**
- Si les statuts juridiques ont un effet structurel sur la temporalité de l'engagement philanthropique, **l'ambition d'une pérennité de l'action est partagée** par la plupart des fonds et fondations. Cette ambition de temps long se conjugue **toutefois selon des stratégies et des mises en pratique variées.**
- Le développement du secteur philanthropique a engendré **une professionnalisation et une structuration autour de normes et pratiques partagées** qui ont un effet sur le rapport à la temporalité de l'action. En particulier, **les soutiens pluriannuels tendent à devenir la norme**, qui toutefois se traduit par des mises en œuvre variées.
- Pour atteindre leurs ambitions philanthropiques, **les fonds et fondations articulent temps court et temps long, soutien ponctuel et à long terme, de façon à répondre à la complexité des causes soutenues.** Garder une marge de manœuvre pour l'imprévu ou l'urgence, expérimenter à court terme pour promouvoir des solutions à long terme, adapter le soutien aux besoins des initiatives et associations soutenues, sont autant de combinaisons entre différentes temporalités.
- Le **temps long apparaît également comme celui de la construction de relations entre les fondations et les associations soutenues**, l'action philanthropique allant au-delà d'une relation financière grâce à un accompagnement personnalisé, extra-financier. **Le temps long implique notamment une réflexion sur la façon de mettre fin à un financement ou encore sur la façon d'évaluer les initiatives** soutenues pour répondre au mieux aux enjeux auxquels les fonds et fondations veulent répondre.

Bibliographie, pour aller plus loin

- Simon Cottin-Marx, *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte, 2019
- Martin Bobel et Dominique Joseph, *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique*, Avis du Conseil économique, social et environnemental, mai 2024
- Enquête flash *Santé financière des assos*, Le Mouvement associatif, mars 2025
- Ashoka et McKinsey, *Embracing Complexity: Towards a Shared Understanding of Funding System Change*, rapport, janvier 2020
- Marion Studer, Giorgia Trasciani, Francesca Petrella, *L'évaluation des associations en France*, Revue de littérature, INJEP Notes et rapports, août 2023
https://www.avise.org/sites/default/files/media/document/rapport-2023-07-Eval_asso.pdf

Liste des fonds, fondations et personnes interrogées (et leur statut au moment de l'entretien, printemps 2025)

FDD Après-Demain,

Cyril Maury, président fondateur

Fondation Autonomia,

Ingrid Antier-Perrot, déléguée générale, et Xavier Dupont, président

Fondation Crédit Coopératif,

Laurence Moret, secrétaire générale

Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale,

Christophe Salmon, délégué général

Fondations Edmond de Rothschild,

Karin Jestin, directrice

Fondation Famille Courtois et association Live for Good,

Jean-Philippe Courtois, président fondateur

Fondation pour les Générations Futures,

Benoît Derenne, directeur et Tanguy Vanloqueren, conseiller à la direction

Fondation Gratitude,

Albane Brochard, chargée de projet

Green Link,

Dominique du Peloux, président fondateur

Fondation Lemarchand,

Cybèle de Brem et Pierre Lemarchand, co-directrice et co-directeur

FDD Les Petites Pierres,

Etienne Bourgeois, directeur

FDD Lip s'engage,

Charlène Delias, coordinatrice

FDD Lire et Sourire,

Guillaume Decitre, président fondateur

Fondation du Lucq/Fondation Lucq Espérance,

François Dufourcq, président fondateur

Fondation M6,

Isabelle Verrecchia, déléguée générale

Fondation Macif,

Marcela Scaron, secrétaire générale

Fondation Médecins du Monde,

Sophie Zaccaria, déléguée générale

Fondation Pierre Fabre,

Béatrice Garrette, directrice générale

Fondation pour la Recherche sur l'Endométriose,

Valérie Desplanches, présidente et co-fondatrice

FDD RIACE France,

Frédéric Meunier, directeur Le Group'

Fondation Terre Solidaire,

Philippe Mayol, directeur général

Fondation Yves Rocher,

Marie-Anne Gasnier, déléguée générale



Imprimé en France avec des encres végétales

Retrouvez les études de
l'Observatoire Philanthropie & Société
sur fondationdefrance.org

