

# 2024 PANORAMA

DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION  
CRÉÉS PAR DES ENTREPRISES MÉCÈNES

**Le mécénat, une affaire de territoires ?**



# Méthodologie

Les entreprises pour la Cité, le Centre français des Fonds et Fondations et EY Services France sont heureux de vous présenter la sixième édition du Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes.

S'appuyant sur les résultats obtenus à partir d'un questionnaire administré en ligne entre janvier et avril 2024 auprès d'un panel de fondations et fonds de dotation initiés par des entreprises, le Panorama est également éclairé par trois entretiens avec des acteurs du secteur : la Fondation Vinci pour la Cité, l'Entreprise des Possibles et Mobivia Foundation.

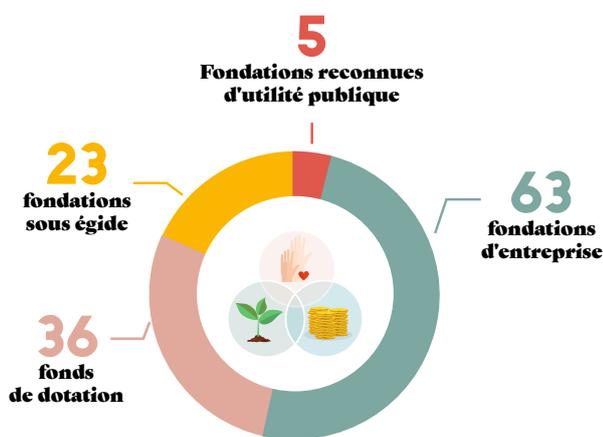
À travers ces échanges transparaissent les nombreux défis et opportunités qui se présentent aux fondations et fonds de dotation créés par des entreprises désireuses de faire la différence et d'être impactantes dans le monde post-COVID de 2024. Parmi les enjeux clés à prendre en considération figure la notion de territoire. Cette dimension territoriale du mécénat est au cœur de la présente édition du Panorama des fondations et fonds de dotation.

Des points de vue d'experts issus d'EY Services France, des entreprises pour la Cité et du Centre français des Fonds et Fondations viennent compléter la réflexion tout au long de l'étude.

# Échantillon

127 structures ont répondu à l'enquête, dont :

- 63 fondations d'entreprise
- 36 fonds de dotation
- 23 fondations sous égide
- 5 fondations reconnues d'utilité publique



Tous les chiffres présentés sont issus de cette enquête.



# Sommaire

**Chiffres clés** **p. 6**

**01 Évolution des fondations et fonds de dotation en France** **p. 8**

**02 Carte d'identité : quel est le visage des fondations et fonds de dotation d'entreprise aujourd'hui ?** **p. 10**

Un panel de répondants marqué par la dynamique des ETI et PME p.10

Un renforcement des moyens alloués aux fonds et fondations p.11

Des modalités d'action résolument tournées vers l'impact p.14

**03 Fonds et fondations : de la structuration à la professionnalisation** **p. 20**

Essor du mécénat intégré et des structures opératrices : reflet de l'approche multidimensionnelle des fondations p.20

Sélectionner, évaluer, communiquer : des pratiques consolidées au service de l'impact p.25

**Avis d'expertes : Ines Le Goaziou & Kathleen McLeod Tremaux, EY** p.30

**04 Engagement des collaborateurs : entre quête de sens, cohésion interne et intérêt général** **p. 32**

Un engagement renforcé et de plus en plus protéiforme des salariés p.32

L'engagement des collaborateurs, levier d'impact et de performance pour l'entreprise p.36

**Avis d'experte : Orlane Aquilina, Les entreprises pour la Cité** p.38

**05 Territoire d'action et mécénat collectif : quelle(s) recomposition(s) dans le paysage des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises ?** **p. 40**

**Interview : Anne-Flore Couronné, Fondation VINCI pour la Cité** p.41

Territoire d'action : quelle place pour le local ? p.42

**Interview : Anne Gentile, Mobivia Foundation** p.46

Mécénat collectif : une stratégie orientée vers les territoires ! p.48

**Interview : Étienne Piquet-Gauthier, L'Entreprise des Possibles** p.52

**Avis d'expert : Nicolas Mitton, Centre français des Fonds et Fondations** p.54

**Le regard d'une élue : Karine Gloanec Maurin, Présidente de la communauté de communes de Collines du Perche** p.56

**Remerciements** **p. 57**



# ÉDITORIAL



**Joël  
Fusil**

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



**Élise  
Moison**

Déléguée générale adjointe  
Les entreprises pour la Cité



**Benjamin  
Blavier**

Délégué général  
Centre français des Fonds  
et Fondations

Bienvenue dans cette sixième édition du Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes. Une édition dans la lignée des précédentes, et en rupture avec celles-ci.

Dans leur lignée, car venant confirmer plusieurs des tendances observées au cours des études précédentes, notamment sur l'engagement des collaborateurs au sein des structures philanthropiques, la professionnalisation de ces dernières, et sur l'importance d'un alignement entre lesdites structures et la raison d'être de leur entreprise fondatrice.

En rupture, car après deux éditions marquées par les conséquences de la pandémie du COVID19 sur le fonctionnement des structures, ce Panorama 2024 est avant tout celui de la sortie de crise, avec des tendances plus positives qu'en 2022, rappelant l'essor du mécénat collectif observé au cours des éditions précédentes. Est-ce à dire qu'il est celui du « retour à la normale » ? Gare aux conclusions hâtives, car certaines des transformations engendrées par la crise sanitaire sont profondes et continuent à faire sentir leurs effets.

Dans ces circonstances, rien d'étonnant à ce que les acteurs du monde des fondations et fonds de dotation cherchent à se recentrer sur leurs bases en se servant de leur expertise et de leur savoir-faire pour faire la différence au niveau local, main dans la main avec des acteurs tels que les associations et les collectivités.

On assiste donc à l'émergence d'un mécénat hybride permettant à ceux qui le pratiquent de s'impliquer autrement que par le seul investissement financier, notamment en faisant intervenir leurs collaborateurs sur le terrain. Une expérience nouvelle et gratifiante à plus d'un titre, comme l'attestent nos entretiens.

Quels que soient leur taille et leur domaine d'activités, de nombreuses entreprises souhaitent approfondir leur engagement par la création d'un véhicule philanthropique.

La progression des structures dites « opératrices », l'une des principales tendances observées au cours de la présente étude, est indissociable de la professionnalisation des actions de mécénat et d'une recherche d'impact plus tangible.

Vecteur d'engagement et facteur de cohésion, le mécénat n'est donc pas seulement bénéfique économiquement, il l'est également sur le plan humain : il renforce le sentiment de valorisation et d'adhésion des collaborateurs au sein des entreprises tout en permettant d'expérimenter et d'innover, mais aussi de graver un peu plus l'empreinte de ces dernières dans les territoires.

Bonne lecture !

# CHIFFRES CLÉS

## Quels sont les domaines d'intervention de votre structure ?



Action sociale

62%



Insertion professionnelle

53%



Éducation

51%



Environnement

43%



Handicap

32%



Santé/recherche

30%



Art et culture

22%



Entrepreneuriat social

17%



Solidarité

4%



Sport

1%

## Montant moyen de l'aide financière par projet soutenu



38 720 €

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



Oui

86%



C'est en projet

5%



Non

9%

## Quel type de mécénat pratique votre structure ?



Financier

97%



De compétences

60%



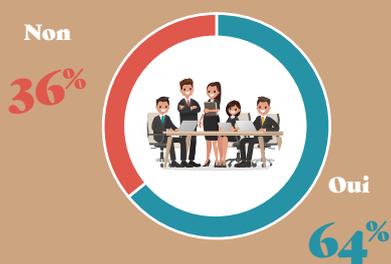
En nature

41%

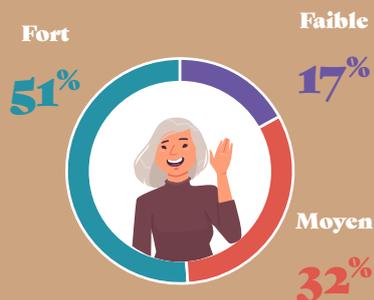
# FOCUS

## Mécénat territorial et collectif

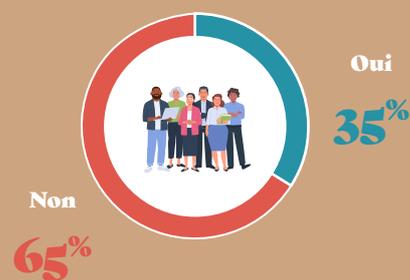
Avez-vous intégré une dimension territoriale à la stratégie de votre structure ?



Le mécénat territorial est-il un enjeu d'engagement des collaborateurs ?



Faites-vous partie d'un collectif de mécènes à l'échelle de votre territoire d'implantation ?



Quels sont les principaux facteurs d'implication dans un mécénat collectif ?



Recherche d'impact

80%



Renforcement des liens

70%



Gain d'expérience

63%



Autre

10%



# 01

## Évolution des fondations et fonds de dotation en France



### CHIFFRES CLÉS DU SECTEUR



**7 392**  
structures<sup>1</sup>

**2 898**  
fondations

**4 494**  
fonds  
de dotation

**861 structures créées par des entreprises**

**442** Fondations d'entreprise

**123 000**  
salariés<sup>2</sup>

**274** Fonds de dotation

**14 md€**  
dépensés pour l'intérêt  
général en 2021<sup>3</sup>

**129** Fondations abritées

**16** Fondations reconnues  
d'utilité publique

<sup>1</sup> Données issues d'un recensement réalisé par le CFF et compilant différentes sources

<sup>2</sup> Panorama des fondations et fonds de dotations opérateurs en France, Centre français des Fonds et Fondations, 2022

<sup>3</sup> Livre Blanc du CFF pour le quinquennat 2022-2027, Centre français des Fonds et Fondations, 2022



**46,4 %** des structures créées par des entreprises ont leur **siège social situé hors de la région Ile-de-France**. Notons que les structures situées en Île-de-France peuvent également être actives sur le reste du territoire.

Le nombre de fondations et de fonds de dotation est passé de 6 602 en 2022 à 7 392 en 2024, soit une **progression de 12 %** en deux ans.

Cette progression témoigne du dynamisme du secteur, porté principalement par les fonds de dotation, statut créé par la Loi de modernisation économique (LME) votée en 2008.

Ceux-ci représentent en effet près de 61 % de l'écosystème, soit 4 494 structures sur les 7 392 qui composent le secteur. Sa simplicité de création continue, année après année, à démocratiser la création de structures philanthropiques, à diversifier les causes soutenues, et à diffuser une culture de l'engagement.

# 02

## Carte d'identité : quel est le visage des fondations et fonds de dotation d'entreprise aujourd'hui ?

### UN PANEL DE RÉPONDANTS MARQUÉ PAR LA DYNAMIQUE DES ETI ET PME

**La représentation des différentes typologies de structures au sein du panel de répondants reste globalement stable par rapport aux précédentes éditions.** La moitié des répondants sont des fondations d'entreprise, un quart d'entre eux des fonds de dotation, le reste de l'échantillon étant composé de fondations sous égide à 18 % et de fondations reconnues d'utilité publique à 4 %. On peut toutefois noter la légère progression de la proportion des fonds de dotation, passée de 25 à 28 % en l'espace de deux ans, en cohérence avec la tendance amorcée depuis la mise en place de ce nouvel outil en 2008.

S'agissant des entreprises fondatrices, **on peut souligner la dynamique portée par les entreprises de taille intermédiaire** (« ETI ») et les petites et moyennes entreprises (« PME ») qui sont de plus en plus nombreuses à créer des outils de mécénat dédiés. Elles sont aussi plus présentes au sein du panel de répondants (43 % d'ETI en 2024 versus 39 % en 2020, 12 % de PME en 2024 versus 11 % en 2020).

#### Statut juridique 2024

Fondation d'entreprise	50%
Fonds de dotation	28%
Fondation sous égide	18%
FRUP	4%

#### Catégorie d'entreprise 2024

	GE	45%
	ETI	43%
	PME	12%



# UN RENFORCEMENT DES MOYENS ALLOUÉS AUX FONDS ET FONDATIONS

## LES MOYENS FINANCIERS

### Budget annuel moyen

En 2024, le budget annuel moyen par structure est de 2 032 630 euros, en progression par rapport à 2022 (1,7 millions d'euros). Cette moyenne cache toutefois de grandes disparités parmi les répondants, le budget minimum étant de 40 000 euros tandis que le maximum peut atteindre 50 millions d'euros.

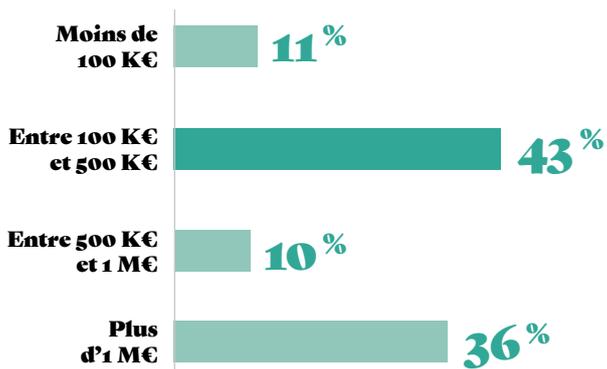
Si l'on analyse ces chiffres en fonction de la taille de l'entreprise fondatrice, il ressort que les PME et les ETI ont renoué avec un niveau d'engagement financier similaire à celui qui était le leur avant la crise du COVID19 : 530 333 euros pour les premières et 700 607 euros pour les secondes.

### Budget moyen par projet soutenu

Le montant moyen de l'aide par projet soutenu a progressé de près de 10 000 euros en deux ans (**38 720 euros en 2024**, contre 29 761 en 2022). De nombreuses structures restreignent le nombre de projets soutenus tout en faisant le choix d'une aide financière plus conséquente, ce qui traduit une plus grande maturité dans le pilotage des projets.

Une analyse plus poussée des chiffres, par typologie d'entreprise, montre que les ETI ont multiplié par deux ce montant en l'espace d'autant d'années, traduisant ainsi la montée en puissance de leur engagement.

### Budget moyen 2023



## MOYENS HUMAINS

En moyenne, chaque fondation ou fonds de dotation s'appuie sur **une équipe de trois équivalents temps plein**, composée d'un directeur général, d'un chargé de projet et d'un responsable de communication.

La mise à disposition gracieuse par l'entreprise reste la méthode la plus employée par les structures répondantes en 2024 à hauteur de 57 % d'entre elles.

Par ailleurs, **il est désormais courant que le responsable ou gestionnaire de la fondation gagne plus de 70 000 euros bruts par an**, montant supérieur à celui de 2022 (47 % des répondants en 2024 contre 41 % en 2022), ce chiffre pouvant être mis en perspective avec la professionnalisation des fonds et fondations via le recrutement de profils expérimentés.

### Votre équipe est constituée de...

	2024	2022
<b>Délégué/Directeur/Secrétaire général</b>	<b>82%</b>	80 %
<b>Responsable/Chargé de projets/Grant maker</b>	<b>65%</b>	68 %
<b>Responsable/Chargé de communication</b>	<b>38%</b>	38 %
<b>Responsable d'engagement des collaborateurs</b>	<b>13%</b>	15 %
<b>Autre</b>	<b>13%</b>	27 %

### Les personnes qui travaillent au sein de la structure sont-elles :

	2024	2022
<b>Mises à disposition gracieuse par l'entreprise</b>	<b>57%</b>	62 %
<b>Mises à disposition refacturées à la structure</b>	<b>24%</b>	18 %
<b>Salarié(e)s de la structure</b>	<b>17%</b>	21 %
<b>Autre</b>	<b>13%</b>	10 %

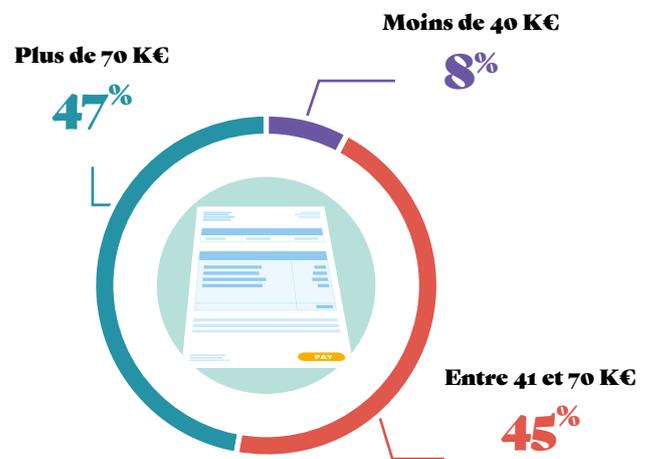




**Nombre de personnes travaillant au sein de la fondation ou du fonds de dotation, en équivalent temps plein (ETP) en 2024**



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



# DES MODALITÉS D'ACTION RÉSOUMENT TOURNÉES VERS L'IMPACT

## DES LIENS RENFORCÉS AVEC L'ENTREPRISE FONDATRICE

**Une large partie des structures reste rattachée à la Présidence/Direction générale de l'entreprise fondatrice (51 %).**

Par ailleurs, comme en 2022, on relève une progression du rattachement des fonds et fondations au département RSE (25 % en 2024 versus 18 % en 2022) ainsi qu'à la Direction de l'Engagement (9 % en 2024 versus 7 % en 2022). Cela marque leur montée en puissance et la volonté des entreprises fondatrices

d'appréhender leurs responsabilités réglementaires et leurs engagements volontaires de manière coordonnée, afin d'être plus impactantes.

On constate également que la prise en charge du mécénat est de moins en moins l'apanage de la Direction des Ressources Humaines (3 % en 2024 versus 4 % en 2022).

### À quel(s) service(s) de l'entreprise la structure est-elle opérationnellement rattachée ?

Plusieurs réponses possibles



**Présidence**

**37%**



**Direction générale**

**14%**



**Communication**

**9%**



**Ressources humaines**

**3%**



**Direction de l'engagement**

**9%**



**Développement durable/RSE**

**25%**



**Filiale(s) de l'entreprise**

**3%**



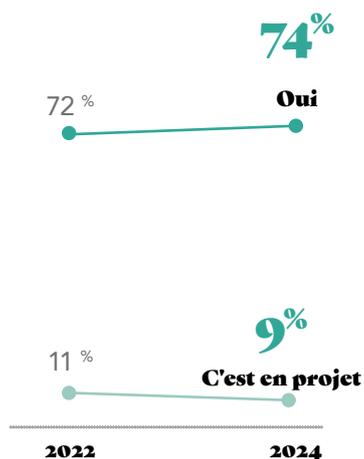
**Autre**

**14%**

De plus, **les trois quarts des entreprises disposent désormais d'une politique de mécénat formalisée** (+2 points par rapport à 2022) preuve d'une professionnalisation continue.

Cette évolution reflète une prise de conscience accrue de l'importance du **mécénat structuré et coordonné** pour maximiser l'impact social et environnemental de leurs actions. Les entreprises peuvent ainsi aligner leurs actions philanthropiques avec leurs valeurs et objectifs stratégiques, assurant ainsi une meilleure cohérence et plus d'efficacité dans leurs initiatives.

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



## CHAMPS D'INTERVENTION

Bien que le trio de tête des causes investies par les entreprises reste le même depuis six éditions, les positions bougent quelque peu : l'éducation (51 %) connaît un léger recul, au profit de l'insertion professionnelle (53 %), désormais en 2<sup>e</sup> place. L'action sociale reste la première cause soutenue (62 %) par les entreprises.

Il s'agit sans doute là, pour l'action sociale et l'insertion professionnelle, **des domaines où les entreprises peuvent déployer leur savoir-faire et la compétence de leurs collaborateurs** (quand leurs dispositifs sont intégrés), de manière ciblée et territorialisée, en lien direct avec leur domaine d'activité.

**Ces préoccupations semblent également répondre aux bouleversements économiques visibles depuis 2022** (crise inflationniste, ralentissement de la croissance, baisse du pouvoir d'achat, augmentation de la précarité, etc.).

**À noter également une percée de l'environnement**, qui passe de la 7<sup>e</sup> place en 2022, avec 22 %, à la 4<sup>e</sup> place aujourd'hui avec 43 %, en phase avec l'engagement volontaire de plus en plus revendiqué par les entreprises autour de cette cause.

### Quels sont les domaines d'intervention de votre structure ?





**Certaines de vos actions couvrent-elles plusieurs domaines d'intervention en même temps (mécénat croisé éducation/culture par exemple) ?**

	2024	2022
<b>Oui</b>	<b>83%</b>	74 %
<b>Non</b>	<b>17%</b>	26 %

Enfin, **la prépondérance du mécénat croisé met en lumière la recherche du « double impact » de la part des entreprises en 2024.** En effet, elles semblent de moins en moins se limiter à un seul domaine, surtout lorsque les champs d'intervention sont interconnectés et non hiérarchisés. Une autre interprétation pourrait également venir de la professionnalisation grandissante des fondations, qui cherchent à étendre leur action philanthropique pour maximiser leur impact.

**L'objet de votre structure est-il en lien avec le domaine d'activité de l'entreprise fondatrice ?**

	2024	2022
<b>Oui</b>	<b>65%</b>	58 %
<b>Non</b>	<b>35%</b>	42 %



La majorité des structures ont un objet social en lien avec l'activité de l'entreprise fondatrice (65 %, chiffre en hausse de 7 points par rapport à 2022). Cette approche plébiscitée par les entreprises leur permet notamment d'associer plus facilement leurs collaborateurs aux actions déployées par leurs fonds et fondations, notamment via du mécénat de compétences.

A contrario, d'autres revendiquent de ne pas aligner le cœur de métier de l'entreprise avec les missions de leur fonds ou fondation, pour nettement séparer les œuvres philanthropiques de l'activité commerciale. Leur part diminue sans doute avec l'impact de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* et de la Loi PACTE, qui induisent plus de cohérence et d'alignement.

## SOUTIEN PLURIANNUEL

**Bien qu'en très léger retrait par rapport à 2022, les projets pluriannuels restent privilégiés par les fondations et les fonds interrogés (83 % d'entre eux), désireux de faire la différence sur le long terme, et pas seulement de manière ponctuelle. Un constat à nuancer cependant : comme le montre une analyse plus approfondie des chiffres, le soutien « pluriannuel » représente très majoritairement les actions d'une durée relativement limitée, c'est-à-dire de deux à trois ans. Seules 10 % des structures accompagnent leurs partenaires sur une durée supérieure à trois ans.**

Un accompagnement plus pérenne est naturellement appelé de leurs vœux par les associations. En effet, la question de la sécurisation des financements constitue une priorité pour les associations (tout comme la prise en charge des frais de fonctionnement) : elle fait d'ailleurs l'objet d'une préconisation du CESE (Conseil Économique Social et Environnemental) dans son dernier avis du 28 mai 2024.



### Soutenez-vous des projets de manière pluriannuelle ?



### Durée du soutien pluriannuel en moyenne





## LA RAISON D'ÊTRE DES ENTREPRISES FONDATRICES

La Loi PACTE continue de porter ses fruits. **42 % des entreprises fondatrices se sont en effet dotées d'une raison d'être** (en progression de 4 points par rapport à 2022), **voire du statut de société à mission** (13 % en 2024, en hausse de 5 points par rapport à 2022).

On relève pour autant qu'une partie des structures interrogées n'est pas en mesure d'apporter de réponse aux questions relatives à la mission ou à la raison d'être de l'entreprise, montrant ainsi que les fondations et fonds ne sont pas systématiquement associés par leur entreprise fondatrice à la réflexion issue de la Loi PACTE. Cela peut paraître contre-intuitif, les fonds et fondations ayant tout à gagner à être parties prenantes de cette démarche hautement stratégique pour l'entreprise afin qu'ils puissent notamment éclairer les débats en tant qu'acteurs de l'intérêt général.

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

	Oui	Non	Ne sait pas
<b>2024</b>	<b>42%</b>	41 %	17 %
<b>2022</b>	38 %	49 %	13 %

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

	Oui	Non	Ne sait pas
<b>2024</b>	<b>13%</b>	76 %	11 %
<b>2022</b>	8 %	79 %	13 %

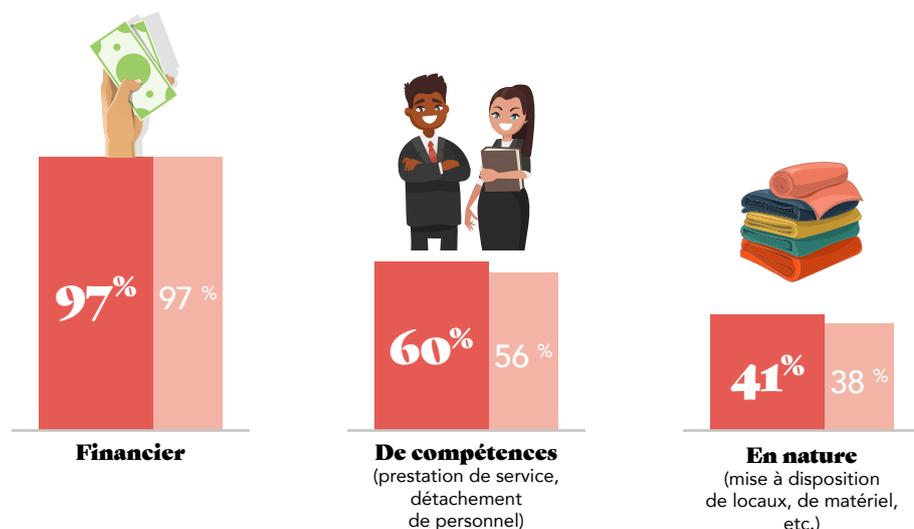
# 03

## Fonds et fondations : de la structuration à la professionnalisation

### ESSOR DU MÉCÉNAT INTÉGRÉ ET DES STRUCTURES OPÉRATRICES : REFLET DE L'APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE DES FONDATIONS

#### Quel type de mécénat pratique votre structure ?

■ 2024 ■ 2022



Sans surprise, le mécénat financier reste encore aujourd'hui, à une écrasante majorité (97 %), la forme de soutien la plus utilisée par les entreprises. Relevons toutefois que les autres formes de mécénat progressent en parallèle et en incrémental : le mécénat de compétences gagne 4 points pour atteindre 60 %, et le mécénat en nature, 3 points pour atteindre 41 %. **Cela démontre une volonté confirmée des entreprises de soutenir leurs partenaires à 360°**, au-delà du domaine financier, pour envisager leurs actions de façon de plus en plus intégrée et rester au plus près de leurs besoins. Cela fait également écho, en ce qui concerne le mécénat de compétences, au besoin grandissant des entreprises d'engager leurs collaborateurs dans une dynamique philanthropique collective.





### Quel(s) type(s) de porteur de projets d'intérêt général est (/sont) actuellement soutenu(s) par votre structure ?



Associations

94%



Fondations

28%



Fonds de dotation

20%



Établissements publics

16%



Autre

16%

À l'instar de 2022, la quasi-totalité des mécènes (94 %) indique soutenir des associations, lesquelles restent des partenaires privilégiés. Parmi les autres bénéficiaires, on trouve les fondations (28 %), les fonds de dotation (20 %) et les établissements publics (16 %). Enfin, de manière plus hétérogène, une variété de porteurs de projets est soutenue dans la catégorie « autre », incluant des institutions culturelles, des établissements de santé, mais aussi des personnes physiques, notamment dans le cadre de bourses ou de prix culturels.

Cette diversification montre que, si les associations restent au cœur de la stratégie de financement des fondations, **il existe un effort concerté pour appuyer une gamme variée d'acteurs d'intérêt général capables de contribuer de manière significative au développement social, culturel et économique.**



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



	2024	2022
<b>Oui</b>	<b>40%</b>	29 %
<b>Non</b>	<b>55%</b>	62 %
<b>C'est en projet</b>	<b>5%</b>	9 %

Au-delà du soutien aux acteurs du secteur de l'ESS, **les fonds et fondations sont de plus en plus nombreux à développer leurs propres actions et à devenir ainsi des structures opératrices.** Quels que soient leur taille ou leur domaine d'activité, ces structures semblent vouloir contribuer davantage ou plus qualitativement encore à l'intérêt général. Cela va de pair avec le souhait d'augmenter leur impact en apportant leur pierre à l'édifice avec des projets « cousus main » qu'elles portent elles-mêmes ; mais aussi sans doute un besoin d'offrir une plus grande visibilité à leur action, et par là-même mieux justifier et piloter leurs budgets.



### Considérez-vous votre structure comme un outil d'expérimentation pour l'entreprise fondatrice ?



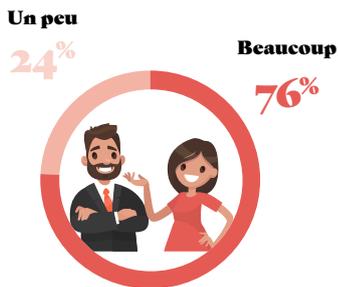
	2024	2022
<b>Oui, pleinement</b>	<b>28%</b>	41 %
<b>Oui, plutôt</b>	<b>33%</b>	30 %
<b>Non, pas vraiment</b>	<b>33%</b>	26 %
<b>Non, pas du tout</b>	<b>6%</b>	3 %

Alors qu'elles étaient 71 % en 2022 à considérer leur structure philanthropique comme un outil d'expérimentation, les entreprises ne sont plus que 61 % à l'envisager ainsi en 2024. **Cela résulte sans doute moins d'une certaine aversion au risque que d'un désir de continuité et d'efficacité.**

D'une part, parce qu'il est plus en lien avec le domaine d'activité de l'entreprise fondatrice, le véhicule philanthropique a une feuille de route plus claire. Et d'autre part, parce qu'en professionnalisant leur action philanthropique, elles l'ont aussi plus structurée, passant ainsi de l'expérimentation à la consolidation.

## Selon vous, pour l'entreprise fondatrice, le mécénat peut-il de manière indirecte...

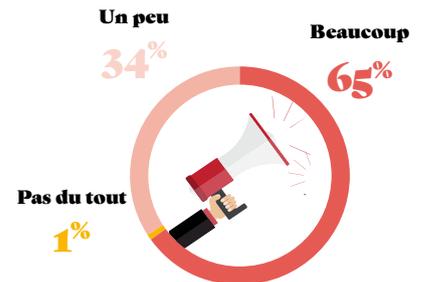
### Répondre à des enjeux humains



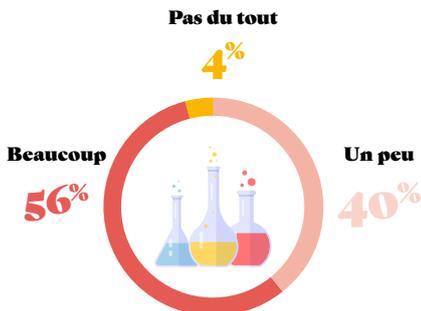
### Développer son ancrage territorial



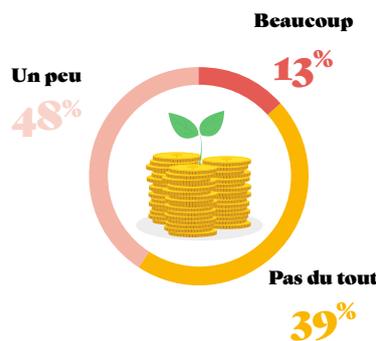
### Améliorer l'image ou la réputation



### Expérimenter ou innover



### Favoriser le développement de son activité économique



Quand on regarde d'un peu plus près les enjeux du mécénat, **les fonds et fondations d'entreprises restent nombreux, pour trois quarts des répondants, à citer le besoin de répondre à des enjeux humains** (cohésion interne, sentiment d'appartenance, fidélisation des talents, marque employeur...) faisant écho à la tendance croissante du mécénat de compétences et à l'importance de l'engagement des collaborateurs.

**L'enjeu d'image et de réputation augmente également**, passant de 62 % à 65 % d'acteurs déclarant sa très grande importance. Troisième enjeu notable : **le développement de l'ancrage territorial**, point de convergence entre l'enjeu humain (recrutement, fidélisation, engagement), la communication (faire-savoir) et son implantation (impact), qui se nourrissent mutuellement.



## SÉLECTIONNER, ÉVALUER, COMMUNIQUER : DES PRATIQUES CONSOLIDÉES AU SERVICE DE L'IMPACT

### Quel(s) moyen(s) de sélection de projets utilisez-vous ?

Appel à projets externe ponctuel	52%
Détection des projets par vos soins (sourcing interne)	73%
Appel à projets interne (proposé par les salariés de l'entreprise)	39%
Détection des projets par un tiers/ partagé avec un tiers (sourcing externe/partagé)	30%
Appel à projets externe en flux continu	18%
Autre	21%

Comme en 2022, **73 % des répondants sélectionnent les projets soutenus en interne, via leurs propres réseaux et en tenant compte de leur implantation géographique.**

Les collaborateurs s'impliquent davantage : ils sont sollicités par le fonds ou la fondation qui les invite à proposer directement des projets à soutenir (39 %, +1 point). Les appels à projets externes ponctuels ou réguliers ne sont pas négligés pour autant, bien qu'en légère diminution depuis 2022.

## Les structures ont-elles mis en place une démarche d'évaluation ?



<b>C'est en projet</b>	<b>31%</b>
<b>Oui, une évaluation des projets ou programmes soutenus</b>	<b>39%</b>
<b>Oui, une évaluation globale de la structure</b>	<b>13%</b>
<b>Aucune démarche</b>	<b>17%</b>

Plus de la moitié des structures sondées ont déjà mis en place une démarche d'évaluation, qu'elle concerne les projets ou programmes soutenus (39 %) ou l'ensemble de la structure elle-même (13 %). En outre, la mise en place d'une démarche d'évaluation est en projet pour un autre tiers de répondants.

### **Les entreprises structurent et professionnalisent leur action philanthropique.**

L'impact est bien au cœur de leurs préoccupations : leurs actions doivent

pouvoir créer une différence mesurable et quantifiable. Ainsi peuvent-elles mieux défendre leurs budgets (dans une perspective de renouvellement ou d'augmentation) et pour certaines contribuer aux exigences de la nouvelle directive Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Cela peut aussi faire écho à l'enjeu de communication vu plus haut, l'évaluation pouvant contribuer à prévenir les risques de social ou greenwashing, tout comme améliorer l'image et la marque employeur.

## Qui conduit les évaluations ?



**Un collaborateur ou un service de l'entreprise**

**66%**

44 % en 2022



**Un évaluateur externe**

**34%**

31 % en 2022



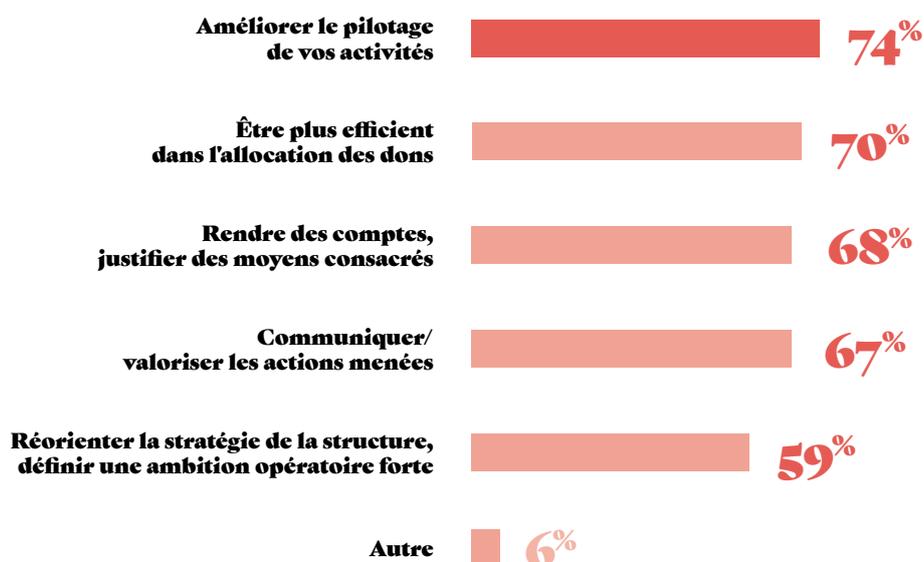
**L'organisme soutenu**

**28%**

20 % en 2022



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



**Les structures sont désormais plus nombreuses à entreprendre l'évaluation en interne** (66 % en 2024, contre 44 % en 2022). Mais elles continuent aussi à faire appel à des évaluateurs externes (34 % en 2024 contre 31 % en 2022) et à solliciter les partenaires soutenus (28 % en 2024 contre 20 % en 2022). Aucun item n'ayant augmenté au détriment d'un autre, les trois semblent bien utilisés en complément. Si l'on met en perspective les avantages pour lesquels les acteurs entreprennent une démarche d'évaluation, il s'agit bien de mesurer l'impact de leur action philanthropique pour :

- **gagner en efficacité afin de mieux piloter les activités philanthropiques (74 %) et l'allocation des soutiens financiers (70 %) ;**
- **mieux communiquer et valoriser leurs actions (en interne et en externe) pour 67 % d'entre elles ;**
- **justifier les moyens alloués (68 %).**

## Quels outils et/ou méthodes d'évaluation ont été mis en place ?

**Des méthodes d'analyse compréhensive à étude sociologique** (enquêtes quantitatives/qualitatives, autoévaluation) **68%**

**L'utilisation de référentiels** (étude d'indicateurs) **38%**

**Des équivalents financiers** (rapport coût/bénéfice social, retour sur investissement, etc.) **13%**

**Les échantillons aléatoires** (effet de comparaison : randomisation, discontinuité de la régression) **3%**

**Autre** **15%**

Plus l'équipe déléguée par l'entreprise pour prendre en charge la fondation ou le fonds de dotation gagne en compétence, plus elle est en mesure d'appliquer **des méthodes d'analyse sociologique compréhensive** telles que des enquêtes détaillées et de les étudier en profondeur et de façon constructive. Les données « brutes », telles que référentiels et équivalents financiers, ne sont pas négligées pour autant.

## Quels canaux de communication internes/externes utilisez-vous pour communiquer sur les actions de votre structure ?



**Réseaux sociaux**

**93%**

91 % en 2022



**Site internet**

**87%**

96 % en 2022



**Réseau social interne**

**67%**

73 % en 2022



**Intranet de l'entreprise fondatrice**

**69%**

71 % en 2022



**Newsletter de votre structure**

**50%**

55 % en 2022



**Relations presse**

**48%**

53 % en 2022



**Affichage dans les locaux**

**48%**

40 % en 2022



**Autre**

**9%**

8 % en 2022



**Pas de communication sur les actions**

**0%**

1 % en 2022



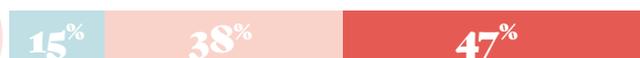
## Si votre structure communique sur ses actions (en interne et/ou externe), les objectifs sont :

■ Pas du tout ■ Un peu ■ Beaucoup

**Sensibiliser le grand public à votre/vos cause(s)**



**Partager votre/vos expertise(s) au bénéfice des acteurs de l'intérêt général**



**Valoriser vos partenaires**



**Justifier vos actions**



**Accroître la renommée de la structure fondatrice**



**Identifier des projets à soutenir**



**Répondre à des enjeux humains**  
(attirer de nouveaux talents, cohésion interne, etc.)



Les chiffres relatifs à la communication sont contrastés, témoignant peut-être d'une difficulté des fonds et fondations à se positionner en interne comme en externe. Être visible et reconnu pour son action est un enjeu, mais comment le faire tout en évitant le potentiel social ou greenwashing ? Mobiliser les collaborateurs oui, mais à l'heure de la saturation informative, la communication est-elle l'unique moyen de faire savoir ?

**D'une manière générale, les fonds et fondations d'entreprises assurent eux-mêmes leur propre promotion** – le plus souvent par les réseaux sociaux (93 %), mais aussi via le site internet (87 %) ou l'intranet (69 %) de la structure ou de l'entreprise fondatrice, bien que ces chiffres soient légèrement en baisse par rapport à 2022. En revanche, on relève une recrudescence de l'affichage sur les lieux de travail, sans doute consécutive à la réouverture des bureaux après la pandémie. Qu'elle soit interne ou externe, la communication entourant les activités de mécénat permet avant tout de mettre en avant les associations bénéficiaires.

# Avis d'expertes

## Ines LE GOAZIOU

Senior manager, CCaSS  
EY & Associés  
Climate Change and Sustainability Services (CCaSS)



## LA CSRD – CONTRAINTE OU OPPORTUNITÉ POUR LES FONDS ET FONDATIONS ?

### Présentation du dispositif de la CSRD<sup>1</sup>

La nouvelle Directive sur l'Information Extra-Financière, ou Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), représente un tournant décisif dans l'évolution de la transparence des entreprises européennes en matière de durabilité. Cette réglementation nouvelle impose la publication d'un rapport de durabilité, intégré au rapport de gestion et audité, reflétant la manière dont les entreprises appréhendent et gèrent les impacts, risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) qui leur sont propres.

La CSRD vise dès 2024 les entreprises cotées comptant plus de 500 salariés, pour une publication des rapports en 2025. Elle s'étendra, à partir de 2025, aux entreprises de plus de 250 salariés, témoignant ainsi d'une volonté d'inclure un spectre plus large d'acteurs économiques dans une démarche vertueuse de durabilité. De plus, il est prévu par la Commission Européenne que les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les filiales européennes de groupes non européens soient progressivement soumises à ces exigences.

Cette directive, qui succède à la Non Financial Reporting Directive (NFRD), ne se contente pas d'élargir le périmètre des entreprises concernées ; elle établit également un cadre standardisé pour la publication des informations ESG, renforçant ainsi la cohérence et la comparabilité des données.

Bien que la CSRD cible uniquement les sociétés, son influence s'étend bien au-delà. La portée de la directive, tant sur le nombre d'entreprises touchées que sur l'étendue des enjeux à prendre en compte, couplée à l'ambition de ce nouveau cadre conceptuel, devrait entraîner une transformation significative de la perception de la durabilité par l'ensemble des acteurs économiques, publics et du secteur non lucratif dont les associations ainsi que des fondations et fonds de dotation.

### Quels impacts pour les organismes sans but lucratif (OSBL) ?

Elle pourrait impacter les OSBL sur plusieurs aspects directs et indirects :

- **Une démocratisation de la notion d'impact :** La CSRD demande aux entreprises d'évaluer non seulement les risques financiers pouvant résulter d'enjeux ESG, mais également les impacts, positifs et négatifs, qu'elle engendre, les positionnant ainsi dans une logique d'analyse de double matérialité. Ce changement de paradigme, déjà familier aux OSBL, place sur un pied d'égalité les conséquences financières liées à l'ESG et les effets de l'entreprise sur son environnement. Cette évolution devrait favoriser le développement et l'accès à des outils et méthodologies de mesure d'impact, qui sont au cœur des préoccupations des organismes d'intérêt général.
- **Un meilleur accès à de l'information de qualité :** La CSRD va permettre aux OSBL d'accéder à des informations auditées, facilitant l'évaluation de potentiels partenaires sur des critères ESG, tant de manière directe, par la lecture des rapports de durabilité, qu'à l'aide de notations extra-financières destinées à se fiabiliser. Ils pourront ainsi mieux apprécier la pertinence de leurs collaborations avec les entreprises pour leurs projets. De surcroît, les entreprises seront dotées d'outils plus sophistiqués pour évaluer et suivre leur impact, et devraient être en mesure de fournir à terme aux OSBL des données nécessaires à l'évaluation de leur propre action.
- **Des attentes croissantes de la part des parties prenantes :** La CSRD pourrait s'imposer, dans une version simplifiée, comme cadre d'analyse de la durabilité pour des acteurs de l'écosystème : entreprises cherchant à maximiser leur performance ESG au sein de leur rapport de durabilité via une collaboration ou un don à un OSBL, particuliers ou professionnels du conseil en gestion de patrimoine cherchant à orienter des fonds vers des causes socialement et environnementalement durables, etc. Les OSBL risquent donc de connaître une pression accrue à adopter des pratiques renforcées mais pragmatiques

## Kathleen McLeod Tremaux

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



de suivi de leur impact pour répondre aux attentes en matière de transparence et de responsabilité, sans pour autant réduire leur capacité d'action.

### Qu'en est-il plus spécifiquement pour les fondations et fonds créés par des entreprises mécènes ?

Se dégage enfin le cas particulier des fondations et fonds d'entreprise, confrontées plus directement à cette nouvelle réglementation, compte tenu de leur lien étroit avec l'entreprise fondatrice. La Directive demandant aux entreprises de communiquer exclusivement sur les enjeux et impacts qualifiés de matériels pour l'entreprise, elle pose à ces acteurs deux questions majeures :

» L'impact positif généré par la fondation ou le fonds peut-il être mis en perspective avec les éventuels impacts négatifs causés par l'entreprise ? Il convient tout d'abord de souligner que le dispositif de la CSRD n'intègre pas en tant que tel d'élément relatif à la mesure d'impact des actions menées par la fondation ou le fonds d'une entreprise. Le dispositif CSRD permet en effet uniquement la valorisation des actions menées par les fonds et fondations d'entreprise ayant un lien direct avec les impacts négatifs causés par l'entreprise. Ainsi, si la stratégie de la structure d'intérêt général est alignée avec les impacts de son entreprise fondatrice, c'est par le développement de la mesure d'impact que les fondations et fonds d'entreprise pourront s'intégrer dans le rapport de manière opposable et en évitant les accusations de green- et social-washing. À noter que les informations du rapport de durabilité étant auditées, il faudra s'assurer de la traçabilité et de la documentation des informations y figurant. Dans le cas d'un fonds ou d'une fondation dont les actions ne sont pas directement en ligne avec les impacts négatifs de l'entreprise fondatrice, cette dernière pourra plutôt valoriser les actions menées par la structure d'intérêt général au sein d'autres rapports destinés à sa communication institutionnelle.

» Une fondation ou un fonds créé par une entreprise doit-il nécessairement avoir pour mission de réduire ou remédier aux potentiels effets négatifs causés par l'entreprise fondatrice ? La CSRD reste une réglementation visant la transparence et n'impose aucune contrainte opérationnelle, elle n'oblige donc pas au changement. Néanmoins, cette question souligne une tendance de fond avec un mécénat de plus en plus stratégique pour les entreprises (émergence de directions de l'engagement, lien entre l'objet de la structure philanthropique et l'activité de l'entreprise, etc.). Cette stratégie globale et croisée, impliquant des liens resserrés entre l'entreprise et son outil de mécénat dédié, est notamment destinée à accroître l'impact des actions menées.

Dans cette quête d'impact positif au service de la société civile, il ne faut toutefois pas perdre de vue un point essentiel : les fondations et fonds d'entreprise doivent porter une mission d'intérêt général, ils ne doivent pas être des "faux nez" de l'entreprise fondatrice. L'intérêt général prévaut et doit donc guider la réflexion stratégique.

En conclusion, la CSRD, bien qu'elle ne cible pas à ce jour directement les OSBL, a le potentiel de remodeler profondément leur approche de la durabilité et de l'impact, marquant ainsi une nouvelle étape dans la construction de la responsabilité sociétale des organisations. Elle constitue une opportunité d'améliorer le suivi de leur impact environnemental et social, mais pourrait les pousser à s'aligner sur des normes de durabilité élevées ne devant pas les limiter dans leur capacité d'action. Les fondations et fonds d'entreprise, en particulier, doivent repenser leur rôle pour intégrer ces considérations dans leur fonctionnement.

<sup>1</sup> La CSRD définit l'impact comme l'effet qu'une entreprise peut avoir sur l'environnement et la population, à travers ses activités et sa chaîne de valeur. Ces impacts peuvent être divers : réels ou potentiels, négatifs ou positifs, volontaires ou involontaires, réversibles ou irréversibles. Ils indiquent la contribution de l'entreprise au développement durable, qu'elle soit positive ou négative.

# 04

## Engagement des collaborateurs : entre quête de sens, cohésion interne et intérêt général

**UN ENGAGEMENT RENFORCÉ  
ET DE PLUS EN PLUS PROTÉIFORME  
DES SALARIÉS**



### IMPLICATION DES COLLABORATEURS, MODALITÉS JURIDIQUES ET FORMATS D'ENGAGEMENT PRIVILÉGIÉS

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



**Oui**

**86%**

80 % en 2022



**C'est en projet**

**5%**

15 % en 2022



**Non**

**9%**

5 % en 2022

**L'implication des collaborateurs au sein de l'entreprise fondatrice est une réalité partagée par la majorité des structures interrogées :** elles sont en effet 86 % à répondre par l'affirmative.

Après un effet Covid ayant entraîné une baisse de la pratique, l'année 2024 renoue avec les chiffres de 2020.

**Traits d'union entre l'entreprise et la fondation, les salariés jouent désormais un rôle clé dans l'engagement sociétal porté par leur structure.**

En devenant mentors, en sélectionnant des projets solidaires en interne, en faisant rayonner leur engagement en tant qu'ambassadeurs, en mettant à profit leurs compétences pour une cause d'intérêt général, les salariés s'engagent – sous les couleurs de leur entreprise – pour un monde plus durable et inclusif.



## Quelle modalité juridique privilégiez-vous ?



Bénévolat

27%



Mécénat de compétences

73%

L'engagement en entreprise passe pour les trois quarts des répondants par la modalité juridique du mécénat de compétences. Ce constat n'est pas surprenant : **les entreprises se donnent les moyens de leurs ambitions en mettant en place un dispositif dédié qui encourage les collaborateurs à passer à l'action.** La mise en place du mécénat de compétences s'accompagne généralement d'une stratégie d'engagement structurée et coordonnée intégrée à la stratégie globale de l'entreprise dans une logique de maximisation de l'impact et de l'efficacité : politique de jours d'engagement, sensibilisation et acculturation des managers aux dispositifs, valorisation de l'engagement des équipes, etc.

## Quelle(s) modalité(s) d'engagement privilégiez-vous ?

	2024	2022
 <p><b>Proposition à la structure de projets à soutenir/participation au jury de sélection</b></p>	<b>66%</b>	69 %
 <p><b>Actions collectives ponctuelles</b> Journées de solidarité, missions <i>pro bono</i>, courses solidaires...</p>	<b>72%</b>	69 %
 <p><b>Dons en nature</b> Vêtements, mobilier, matériel, aliments</p>	<b>43%</b>	39 %
 <p><b>Dons financiers ou arrondi sur salaire</b></p>	<b>25%</b>	28 %
 <p><b>Autre</b> Bénévolat, tutorat...</p>	<b>24%</b>	19 %

L'engagement des collaborateurs est aujourd'hui protéiforme avec, pour l'entreprise, l'objectif que chaque salarié puisse trouver le format qui lui convient selon sa personnalité, ses appétences, ses compétences et le temps qu'il souhaite y accorder. **Ainsi, plus de 70 % des répondants proposent plusieurs formats à leurs salariés confirmant l'émergence d'un engagement de plus en plus « sur-mesure ».**

Parmi les formats privilégiés, **les actions collectives ponctuelles sont de loin les plus plébiscitées** : 72 % des entreprises déclarent les proposer, soit une progression de 3 points depuis 2022. Ces dernières peuvent prendre des formes variées allant des fresques de sensibilisation aux « team building » solidaires en passant par des hackathons *pro bono* ou des défis sportifs au bénéfice d'associations. L'engouement pour cette modalité d'action s'explique par ses nombreux avantages : elle permet d'engager des collaborateurs quelle que soit leur implantation géographique ou leur profession, les missions « flash » nécessitant plus rarement des compétences techniques. Elle offre également la possibilité d'engager une équipe entière autour d'une action solidaire afin d'allier cohésion d'équipe et impact social.

Autre modalité d'engagement populaire des mécènes (66 % des répondants) : **donner la possibilité à leurs collaborateurs de proposer des projets à soutenir ou d'être impliqués dans le jury de sélection des projets.** Le bénéfice est double : rendre le processus de sélection des projets plus transparent et encourager, voire valoriser, l'engagement personnel des salariés.

Après avoir légèrement reculé entre 2020 et 2022, **les collectes de dons en nature** repartent à la hausse (+ 4 points) sans doute du fait d'un contexte international qui a largement mobilisé les entreprises (guerre en Ukraine par exemple) et, en France, des appels aux dons très médiatisés des associations du secteur social à l'instar des Restos du Cœur.

Enfin, **les dons financiers**, via des campagnes de collecte dédiées ou l'arrondi sur salaire, sont quant à eux en léger recul (- 3 points entre 2022 et 2024), les entreprises privilégiant des formats qui impliquent directement les salariés.





## ZOOM SUR LES PLATEFORMES D'ENGAGEMENT

**Le recours à une plateforme d'engagement est une tendance qui se confirme : 37 % des répondants indiquent ainsi l'avoir mis en place pour mobiliser leurs équipes (en progression de 2 points par rapport à 2022).**

Véritables facilitatrices digitales, les plateformes s'imposent particulièrement dans les grandes entreprises qui apprécient leur capacité à simplifier et centraliser les processus de suivi-évaluation, à connecter directement les besoins des associations aux collaborateurs mais aussi à valoriser les actions d'engagement auprès de l'ensemble de leurs parties prenantes.

Parmi les entreprises ayant choisi de ne pas utiliser ces plateformes, plusieurs raisons sont avancées : le coût financier, le manque de temps ou de ressources humaines pour animer la plateforme en interne, ou encore la volonté de privilégier le contact humain plutôt que d'utiliser une solution numérique.

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



Oui

37%



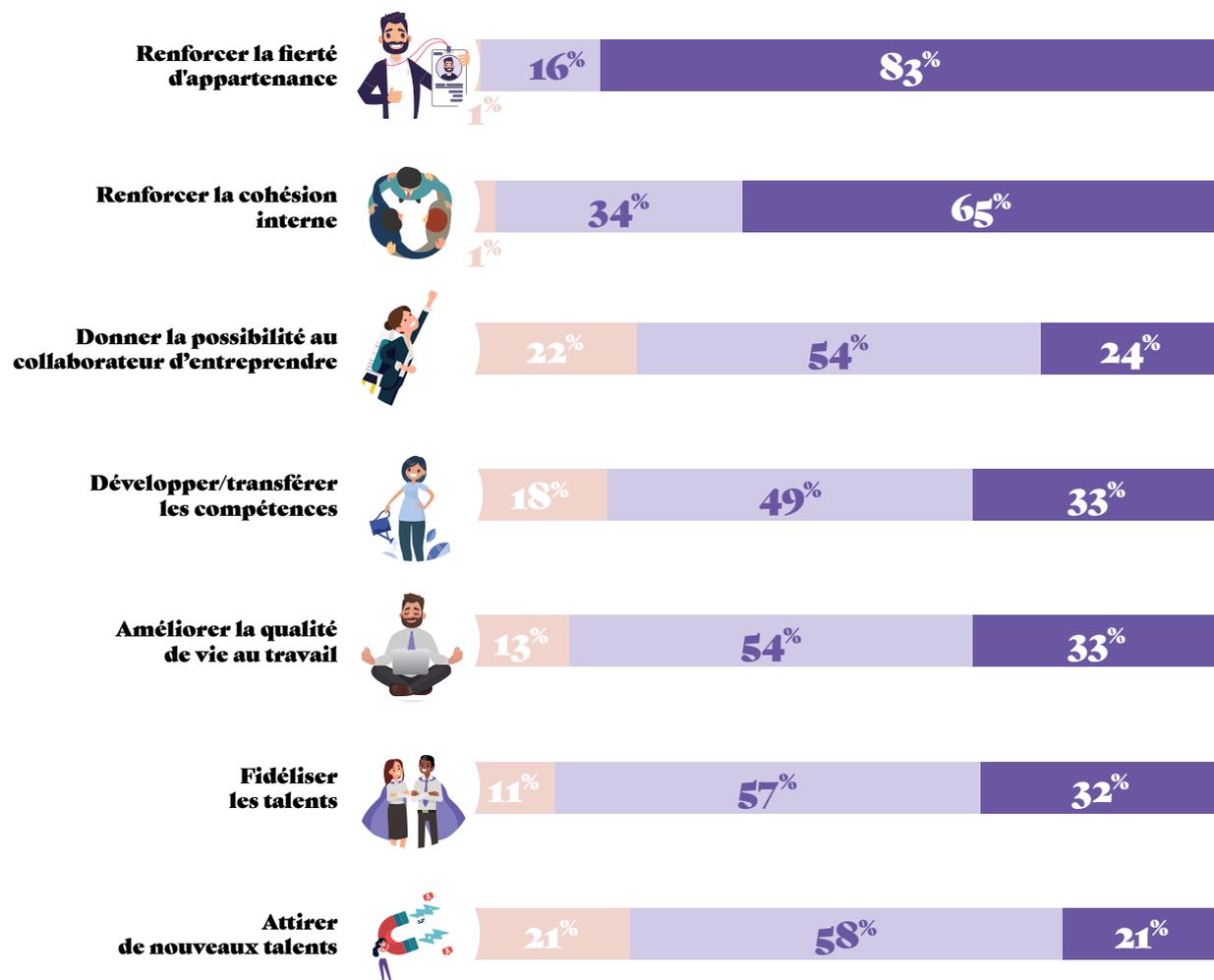
Non

63%

# L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS, LEVIER D'IMPACT ET DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE

Si les collaborateurs sont impliqués dans les actions portées par votre structure, cet engagement contribue-t-il à :

■ Pas du tout ■ Un peu ■ Beaucoup





Les bénéfices de l'engagement en entreprise se manifestent à deux niveaux : individuellement, en donnant aux salariés du sens, de la satisfaction personnelle et des opportunités de développement de compétences, et collectivement, en renforçant la cohésion des équipes tout en répondant aux besoins du secteur associatif. Deux bénéfices se distinguent dans cette édition du Panorama : **le renforcement de la fierté d'appartenance et de la cohésion interne**, preuve que les actions d'engagement contribuent à la création d'un environnement de travail plus harmonieux et stimulant.

Notons également que **la mobilisation des salariés devient un enjeu de « marque employeur » de plus en plus prégnant :**

Pour 89 % des mécènes, elle joue un rôle pour fidéliser les collaborateurs (+ 7 points depuis 2022) et, pour 79 % d'entre eux, elle contribue à attirer de nouveaux talents. Nul doute que cette dynamique sera amenée à se renforcer dans un contexte où les salariés sont de plus en plus sélectifs dans leurs choix de carrière, recherchant des structures alignées avec leurs préoccupations sociales et environnementales.

**Pour l'entreprise, l'engagement est ainsi un véritable levier stratégique, catalyseur d'impact sociétal et de performance économique.**



## Avis d'experte

### Orlane AQUILINA

Responsable Expertise Mécénat  
& Engagements Citoyens,  
Les entreprises pour la Cité



## VALORISER L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR : LA PIERRE ANGULAIRE D'UNE STRATÉGIE D'ENGAGEMENT EFFICIENTE ET PORTEUSE DE SENS

*"N'est-il pas contradictoire de souhaiter valoriser une démarche par nature volontaire ?"* : le débat éthique - voire philosophique – de la valorisation de l'engagement collaborateur devient de plus en plus central au sein des entreprises, soucieuses d'engager leurs salariés au long-cours.

Les ressorts de l'engagement sont multiples et varient selon la personnalité, les valeurs et la vision du monde de chaque salarié. Toutefois, pour faciliter le passage à l'action, il est essentiel pour l'entreprise d'établir un cadre réunissant trois conditions sine qua non à la mise en place de l'engagement :

**1. Le sens :** la relation d'engagement n'est pas binaire mais implique une troisième dimension entre le salarié et son action concrète : ce au nom de quoi il agit. Pour l'entreprise, il est donc fondamental de définir une stratégie d'engagement cohérente avec sa mission, sa raison d'être, ses valeurs, parfois même avec son histoire ; en un mot, une stratégie qui soit porteuse de sens.

**2. La sécurité :** le collaborateur doit être assuré que son engagement n'aura pas de conséquences négatives ni ne le pénalisera vis-à-vis de son manager ou de ses collègues.

**3. La disponibilité :** l'entreprise doit garantir l'espace et le temps pour que le collaborateur puisse véritablement s'engager, par le biais par exemple de jours d'engagement sanctuarisés dans l'agenda ; ou bien d'un nombre de jours dédiés ou offerts – dont la politique est établie et communiquée auprès de tous.

Une fois ces conditions réunies, la question de la valorisation prend alors tout son sens, devenant une étape-clé permettant d'infuser, plus profondément encore, une culture d'engagements citoyens.

À moyen et long terme, cette valorisation est en effet cruciale pour garantir un engagement renouvelé, nourri, constant et inspirant pour les autres, tout en mobilisant les collaborateurs qui étaient jusqu'alors en retrait des initiatives solidaires.

Cela permet également d'ancrer l'engagement au plus profond des processus (et des valeurs) de l'entreprise, transformant ainsi ce qui pourrait sembler être un simple "gadget" ou "nice to have" en une mission (voire une vocation) essentielle incarnée à tous les niveaux.

Un détour par la science des organisations nous permet de mettre en perspective la valorisation de l'engagement avec une célèbre analyse élaborée par Marcel Mauss en 1925 : **la théorie du don et du contre don.**

Cette théorie permet d'insérer l'étape de la valorisation dans un triptyque plus large : **donner / recevoir / rendre.**

Dans un premier temps, le collaborateur donne de son temps et de ses compétences. Ce don revêt une dimension sociale importante car il lui permet de se sentir utile et de gagner en estime de soi. Ensuite, il reçoit une rétribution de son entreprise (c'est à dire une forme de valorisation matérielle ou symbolique).



Ce qui déclenche la dernière étape du processus : le collaborateur rend à l'entreprise en faisant rayonner son engagement, ou encore, en devenant un puissant allié d'essaimage via le rôle d'ambassadeur, de relais ou de correspondant sur le terrain.

Quant aux leviers de valorisation, ils sont multiples et se modulent selon l'ADN de chaque entreprise. Pour en illustrer quelques-uns, citons deux exemples :

**L'accord d'intéressement collectif :** forme de valorisation matérielle qui récompense les collaborateurs – suivant l'atteinte d'objectifs collectifs – pour leurs investissements dans des actions solidaires. Ce mécanisme financier vise non seulement à inciter à l'engagement, mais aussi à renforcer le sentiment de participation à un projet commun. S'il ne fait pas encore consensus philosophiquement parlant, ce dispositif a au moins le mérite d'établir la culture de l'engagement dans l'entreprise, et de la légitimer auprès des managers récalcitrants.

**Le prix des collaborateurs :** rétribution symbolique qui met en lumière les parcours d'engagement des collaborateurs les plus actifs, mais aussi les causes et les associations qu'ils soutiennent. Ce dispositif ne se contente pas de célébrer les réussites individuelles ; il génère également une émulation positive en interne, incitant d'autres collaborateurs à s'investir davantage, et les managers à mettre leurs équipes en avant de manière différente.

À l'heure où les bénéfices de l'engagement sont clairement identifiés et reconnus par les entreprises – renforcement de la cohésion interne et de la marque-employeur des entreprises, amélioration de la qualité de vie au travail, réponse à la quête de sens – penser des contreparties innovantes est un enjeu majeur pour construire à long terme une stratégie d'engagement efficiente et durable.

**Valoriser l'engagement, c'est investir dans le potentiel humain, en le transformant en un puissant moteur de motivation et de performance.**

# 05

## **Territoire d'action et mécénat collectif: quelle(s) recomposition(s) dans le paysage des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises ?**

### QU'ENTENDRE PAR « MÉCÉNAT TERRITORIAL » ?

Le mécénat territorial est une forme de mécénat dans laquelle les acteurs privés soutiennent des projets d'intérêt général au niveau d'une ville, d'un département et d'une région. Ce type de mécénat vise à renforcer les liens entre les fondations ou fonds de dotation créés par les entreprises et leur environnement local en contribuant financièrement ou matériellement à des initiatives locales d'intérêt général. Le mécénat territorial est donc une démarche philanthropique qui s'inscrit dans une dimension de proximité, favorisant le développement et la cohésion des communautés.

**L'édition 2024 de notre Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes explore, pour la première fois, le rôle et l'action dans les territoires de ces structures philanthropiques.**

Tout observateur attentif du secteur aura relevé au cours des dernières années la montée des analyses et des communications encourageant l'action à des échelles plus locales, dans une logique notamment de meilleure connaissance des territoires et de proximité avec les bénéficiaires.

Ce « mécénat territorial » désigne le soutien à des projets d'intérêt général portés à l'échelle d'une ville ou d'un territoire rural, d'un département ou d'une région. L'objectif visé est généralement le renforcement des liens qu'entretiennent les fondations et fonds de dotation avec leur environnement proche/immédiat en contribuant financièrement ou matériellement à des initiatives d'intérêt général.

# Interview

## Anne-Flore COURONNÉ

Responsable Grand Ouest  
Fondation VINCI pour la Cité



**Veni, Vidi, Vinci :** Grâce à sa Fondation d'Entreprise "VINCI pour la Cité", le groupe leader mondial des concessions et de la construction d'infrastructures de transport est également un acteur important du mécénat territorial en France. Depuis plus de vingt ans, la Fondation VINCI pour la Cité œuvre en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des personnes les plus démunies. Cette Fondation agit principalement auprès de petites associations locales, en soutenant par exemple en 2023 plus de 360 associations à hauteur de 4,5 millions d'euros et grâce à l'implication de plus 1720 collaborateurs du Groupe.

**Anne-Flore Couronné**, responsable Grand Ouest à la Fondation VINCI pour la Cité, nous explique les tenants et aboutissants de la formule VINCI.

### Quelle est la dimension territoriale de la stratégie de la Fondation d'Entreprise VINCI pour la Cité ?

La Fondation a un mode de fonctionnement décentralisé depuis 2016. Chaque territoire est animé par un responsable régional (7 au total) implanté en région et hébergé par les entreprises du Groupe. Cette organisation facilite le développement des partenariats, l'engagement des salariés du groupe VINCI sur tous les territoires et l'animation des réseaux locaux.

Notre équipe s'appuie sur les clubs d'entreprises dits « pivots », qui permettent de créer de la transversalité

et du lien entre les entités VINCI à l'échelle d'une ville, d'un département ou d'une région et facilitent ce faisant la dynamique territoriale avec les associations. Cela ne fait qu'enrichir la palette de nos relations avec ces dernières : du mécénat financier à l'engagement des collaborateurs en passant par le mécénat en nature.

Pour aller encore plus en finesse dans ce maillage territorial, nous comptons sur l'appui d'un réseau de plus de 110 collaborateurs ambassadeurs de la Fondation, répartis sur l'ensemble du territoire et de nos entreprises. Ils nous aident à faire connaître la Fondation au sein de leurs entités, à engager les collaborateurs auprès des associations et des projets soutenus localement.

### Comment cela fonctionne-t-il concrètement ?

Nos comités de sélection sont régionaux ce qui permet de bien connaître notre territoire d'intervention, d'être au plus près des besoins spécifiques de chaque territoire et enfin de mobiliser nos entreprises et nos collaborateurs au plus près des associations, en circuit court. Nous avons une enveloppe budgétaire dédiée à chaque région qui varie selon divers critères d'allocation (taux de pauvreté, nombre de QPV, nombre d'habitants, nombre de collaborateurs présents ...). Nos comités régionaux se font au fil de l'eau ce qui permet d'être en réponse rapide aux besoins. En 2023, nous avons tenu 39 comités de sélection qui ont permis de soutenir 351 projets directement au cœur des régions soit 94% des projets soutenus dans l'année.

### Avez-vous déjà pris part à des initiatives d'alliance de mécènes ? Si oui, quel regard portez-vous sur ces nouvelles formes de coopération ?

Récemment, c'est grâce à la Break Poverty Foundation, qui vise à enrayer le déterminisme social dès le plus jeune âge, que nous avons rejoint plusieurs alliances de mécènes via un dispositif clé en main nommé Dotation d'Action Territoriale.

C'est bien d'être mécène, c'est également important de participer à un programme de solidarité territoriale et de voir l'émergence d'une prise en considération grandissante par les entreprises de leur responsabilité sociale sur leur territoire.

Cette nouvelle approche de mécénat collectif a de nombreux atouts : elle nous permet de soutenir des projets qui ont été identifiés comme prioritaires à la suite d'un diagnostic territorial, de s'insérer dans un réseau de mécènes et d'échanger sur nos bonnes pratiques tout en ayant une mesure d'impact commune.

Au-delà des alliances entre mécènes, la coopération entre tous les acteurs de l'insertion est indispensable pour mener à bien notre mission collective. Là où VINCI peut proposer une formation ou un CDI à une personne « éloignée de l'emploi », nos associations partenaires vont lui apporter une aide pour trouver un logement durable, d'autres vont lever ses freins à la mobilité ou encore dispenser des cours de français ou d'informatique. Ces coopérations ne sont possibles que si nos entreprises travaillent en proximité avec notre réseau associatif : c'est ce que nous nous attelons à favoriser au quotidien !



## TERRITOIRES D'ACTION : QUELLE PLACE POUR LE LOCAL ?

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



Oui

64%



Non

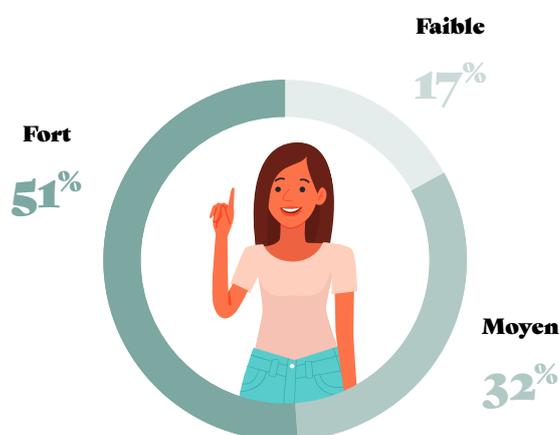
36%

**64 % des structures interrogées intègrent une dimension territoriale dans leur stratégie, au travers de leurs statuts, des critères d'éligibilité, ou par le recours à des appels à projets dédiés.**

Les structures interrogées soulignent l'apport que constitue le mécénat territorial dans le renforcement des liens avec les partenaires locaux, en particulier dans les territoires où sont implantés les entreprises fondatrices. L'intégration d'une dimension plus locale est également motivée par une volonté de disposer d'une meilleure compréhension des enjeux pour mieux répondre aux besoins spécifiques aux territoires. Par ailleurs, un enjeu particulier tient au renforcement de l'implication des collaborateurs de l'entreprise fondatrice, comme le confirment les répondants.



### Le mécénat territorial est-il un enjeu d'engagement des collaborateurs ?



### Le mécénat territorial constitue, pour plus de la moitié des structures, un enjeu fort d'engagement des collaborateurs.

L'analyse comparée des réponses à partir de la forme juridique des répondants fait ressortir un enjeu d'engagement des collaborateurs plus présent pour les fonds de dotation (61 %) que pour les fondations d'entreprise (43 % répondent que c'est un enjeu fort). La taille de l'entreprise fondatrice semble également constituer un élément de réponse : les PME et les ETI se tournent davantage vers le modèle des fonds de dotation. Ces dernières ont un enjeu plus prégnant d'engagement des collaborateurs au niveau local.

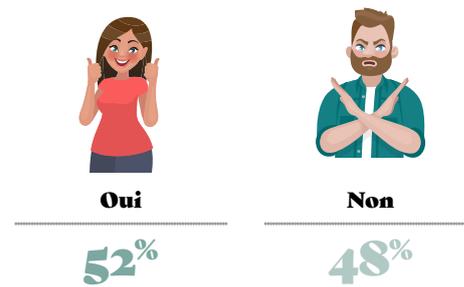
## LES TERRITOIRES D'ENGAGEMENT

**Quel est le périmètre géographique de vos actions ?**



Un peu plus de la moitié des entreprises interrogées déclarent privilégier le soutien de projets situés à proximité de leurs implantations géographiques.

**Soutenez-vous prioritairement des projets à proximité des implantations géographiques de l'entreprise ?**



**Cette priorité reflète quatre objectifs principaux :**

1. Partir des besoins réels du terrain ;
2. Garantir l'efficacité des projets en les concentrant sur un périmètre clairement défini ;
3. Impliquer les collaborateurs en les rapprochant des causes locales, auxquelles ils sont naturellement plus sensibles ;
4. Renforcer les liens avec l'écosystème local et consolider l'ancrage territorial de l'entreprise.



## PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS PUBLICS

Nous l'avons vu, les structures opérant à l'échelle locale soulignent la valeur ajoutée de ce modèle d'action dans le renforcement des liens avec les autres partenaires locaux.

Au total, **37% des structures interrogées ont indiqué avoir pris part à des actions collectives avec des collectivités territoriales (toutes échelles confondues)** et 21 % avec des institutions ou des établissements publics.

Les communes et communautés de communes sont les principales collectivités partenaires des fondations et des fonds de dotation, devant les conseils départementaux et les conseils régionaux. Cette surreprésentation de l'échelon infra-départemental s'explique par le lien évident avec les acteurs les plus à même d'intervenir directement et rapidement sur le terrain.

### Si vous avez pris part à des actions communes avec des acteurs publics, quels sont-ils ?

Collectivités territoriales <b>Commune ou communauté de communes</b>	<b>55%</b>	Institution/établissement public <b>EPA (Établissement Public d'Aménagement)</b>	<b>11%</b>
Collectivités territoriales <b>Conseil d'agglomération</b>	<b>19%</b>	Institution/établissement public <b>EPIC (Établissement public à caractère industriel ou commercial)</b>	<b>11%</b>
Collectivités territoriales <b>Conseil départemental</b>	<b>34%</b>	Institution/établissement public <b>Service déconcentré de l'État</b>	<b>31%</b>
Collectivités territoriales <b>Conseil régional</b>	<b>24%</b>	<b>Autre</b>	<b>31%</b>

## LE MÉCÉNAT TERRITORIAL, UN CATALYSEUR D'IMPACT ?

### Quels sont, selon vous, les enjeux de votre action territoriale ?

Coopération facilitée avec d'autres acteurs

**69%**

Augmentation de l'impact de votre action

**68%**

Engagement des collaborateurs de l'entreprise mécène

**65%**

Notoriété et image externe de l'entreprise, marque employeur

**51%**

Autre

**6%**

### L'approche territoriale de votre mécénat change-t-elle votre façon d'évaluer votre impact ?



**Oui**

**18%**



**Non**

**71%**



**Pas de réponse**

**11%**

L'immense majorité des structures (près de 80 % des répondants) n'ont pas fait évoluer leur méthode d'évaluation de l'impact des projets soutenus dans le cadre de leur « mécénat territorial ». Ce résultat surprend peu, les méthodologies d'impact étant formalisées et pouvant être transposées facilement, quelle que soit l'échelle d'intervention des projets soutenus.

# Interview

**Anne GENTILLE**

Directrice générale  
Mobivia Foundation



## AU CŒUR DE L'ACTION DE PROXIMITÉ

Créée en mars 2023, Mobivia Foundation place la mobilité, en tant qu'enjeu professionnel, social et environnemental, au cœur de son engagement pour l'intérêt général. Comment cet engagement a-t-il évolué en s'appuyant sur le mécénat collectif et sur le mécénat territorial ? Comment pourrait-il évoluer à l'avenir ? Réponse avec sa Directrice générale, Anne Gentille.

### Pourquoi être passé d'une fondation sous égide à un fonds de dotation ?

Nous avons initié nos actions d'intérêt général en 2005 avec la Fondation Norauto, abritée par la Fondation de France, en ciblant des sujets hexagonaux et en impliquant les collaborateurs sous l'enseigne Norauto. Au fil des années, le Groupe a évolué et la Fondation Norauto a été intégrée à un écosystème plus vaste, comprenant plus de huit marques implantées dans dix-sept pays. C'est l'approche collective qui a déterminé le choix du fonds de dotation : ensemble nous serons plus forts, en allant solliciter chacun des patrons de chacune de nos marques, dans chacun des dix-sept pays, un peu comme des business partners réunis

par les mêmes valeurs de partage et de solidarité.

### Et, forts de ces valeurs, quelle est la mission du fonds de dotation ?

Nous avons choisi de placer la mobilité, cœur de métier de l'entreprise, au centre de nos actions de mécénat.

Grâce à l'implication de nos collaborateurs, nous soutenons et créons des projets d'intérêt général qui œuvrent pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes fragilisées, sur deux orientations prioritaires :

- » Faciliter l'accès à l'éducation, l'emploi, la santé et aux loisirs par le biais de la mobilité durable
- » Développer les talents et les compétences dans les métiers de la mobilité durable

Nous sommes convaincus que plus le mécénat est intégré à la stratégie d'entreprise, plus il est impactant.

### Votre action a-t-elle une dimension territoriale ?

Plus que territoriale, je dirais que notre action est à vocation locale, que c'est une action de proximité. Plutôt que d'identifier un territoire particulier et d'y appliquer notre

stratégie de manière uniforme, nous restons au plus proche des associations, à leur écoute, en impliquant directement nos collaborateurs : nous partons des besoins des associations, plutôt que de leur proposer des projets que nous aurions prédéfinis.

La dynamique remonte des associations sur le terrain vers nous, et non l'inverse. Pour l'instant, cela reste très franco-français, bien que nous ayons des « correspondants » à l'étranger, c'est-à-dire des collaborateurs prêts à répondre aux besoins des associations, notamment en Italie, au Portugal, en Belgique, en Espagne... et des premiers projets qui émergent au Bénin et en Côte d'Ivoire. Mais cela démarre très doucement ; il y a beaucoup de pédagogie et de travail préalable avant de pouvoir essayer en dehors de l'Hexagone.

### Quels sont les enjeux et les objectifs de Mobivia Foundation ?

Pour nous, l'implication des collaborateurs est un prérequis indispensable : il doit y avoir co-construction du projet de mécénat avant qu'il ne soit validé par notre conseil d'administration. Auparavant, cela n'allait que dans un sens,



avec le parrainage de telle ou telle initiative ; aujourd'hui, non seulement le mécénat est protéiforme, alliant dons en numéraire, en compétences et en nature, mais il est aussi le fruit d'un effort de réflexion et de réalisation conjointes entre l'association, Mobivia Foundation et les collaborateurs du Groupe. À titre d'exemple concret : avec l'enseigne Norauto, nous ne nous sommes pas contentés de financer des vélos pour permettre aux jeunes des quartiers prioritaires de se rendre à un stage ou une formation, nous les avons accueillis en centre notamment pour leur présenter nos métiers et les aider à rédiger leurs CV, afin d'encourager l'insertion. C'est typique de l'implication de nos collaborateurs.

#### **Quid du mécénat collectif ? La dimension est-elle davantage territoriale ou nationale ?**

Il y a un rôle véritablement fédérateur au niveau local : dans les Hauts-de-France, le Cercle des Fondations, que nous avons cocréé avec la Fondation Roquette, permet la mise en relation et la collaboration entre fondations d'un même territoire. Ce n'est pas chose facile, mais en faisant coalition sur les mêmes sujets, nous arrivons à un résultat encore plus abouti, à condition d'identifier une personne ou une structure pour guider l'effort

commun, d'accepter les compromis et de prendre en compte le temps long. C'est ce que nous avons fait pour Garages Écoles, vaste initiative de réinsertion dans les métiers de la mécanique pour jeunes décrocheurs scolaires. Au niveau national, nous avons contribué à la mise en place du mouvement TILT, qui vise à mobiliser le secteur de la philanthropie afin qu'il réfléchisse à la transition écologique de manière commune et non en silos. Les parties prenantes sont notamment, Mobivia Foundation, la Fondation Ceetrus, la Fondation SNCF, la Fondation de France, la Fondation RTE et Domorrow.

#### **Comment voyez-vous l'avenir du mécénat collectif et territorial ?**

L'avenir est au collectif, c'est une évidence, même s'il n'est pas toujours évident de savoir à quel niveau cela fonctionne le mieux. Au niveau local, les initiatives sont potentiellement plus limitées mais les gens se sentent directement concernés ; au niveau national, le rayon d'action est plus large mais cela demande de faire davantage de compromis. Mais pour nous, tout démarre avec les collaborateurs : ce sont eux qui créent de la valeur et, tous ensemble, nous la partageons.

## MÉCÉNAT COLLECTIF : UNE STRATÉGIE ORIENTÉE VERS LES TERRITOIRES !



### Pratique(s) du mécénat collectif: avez-vous déjà pris part à des initiatives de mécénat collectif?



	2024	2022
<b>Oui</b>	<b>40%</b>	38 %
<b>Non</b>	<b>48%</b>	48 %
<b>C'est en projet</b>	<b>12%</b>	14 %

**40% des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises ont indiqué avoir déjà pris part à des actions de mécénat collectif.** Cette proportion est en très légère augmentation par rapport à 2022.



Les fondations et fonds de dotation souhaitant renforcer leur impact sur un territoire peuvent s'associer à d'autres mécènes afin de mettre en commun leurs moyens via le mécénat dit « collectif ».

Ce modèle implique que l'ensemble des participants se retrouvent autour d'une **vision et d'une définition commune des besoins identifiés, la mise en place d'une gouvernance partagée, le co-pilotage des projets soutenus**. L'ensemble des critères doivent être réunis pour qualifier le cofinancement de projets de mécénat collectif.

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



Oui

34%



Non

65%



Pas de réponse

1%

Ce mécénat collectif apparaît davantage tourné vers les territoires : **34 % de l'ensemble des structures interrogées indiquent faire partie d'un collectif de mécènes à l'échelle de leur territoire d'implantation.**

Notons que la part des fondations sous égide faisant partie d'un collectif de mécènes est 15 points supérieure à celle des fondations d'entreprise. Cette surreprésentation des fondations sous égide est naturelle et repose pour partie sur le réseau des fondations abritantes dont peuvent facilement bénéficier leurs abritées, facilitant le dynamisme du mécénat collectif.

## Pourquoi avez-vous choisi de vous impliquer dans un mécénat collectif?



**Recherche d'impact**

**80%**



**Gain d'expérience**

**63%**



**Renforcement des liens**

**70%**

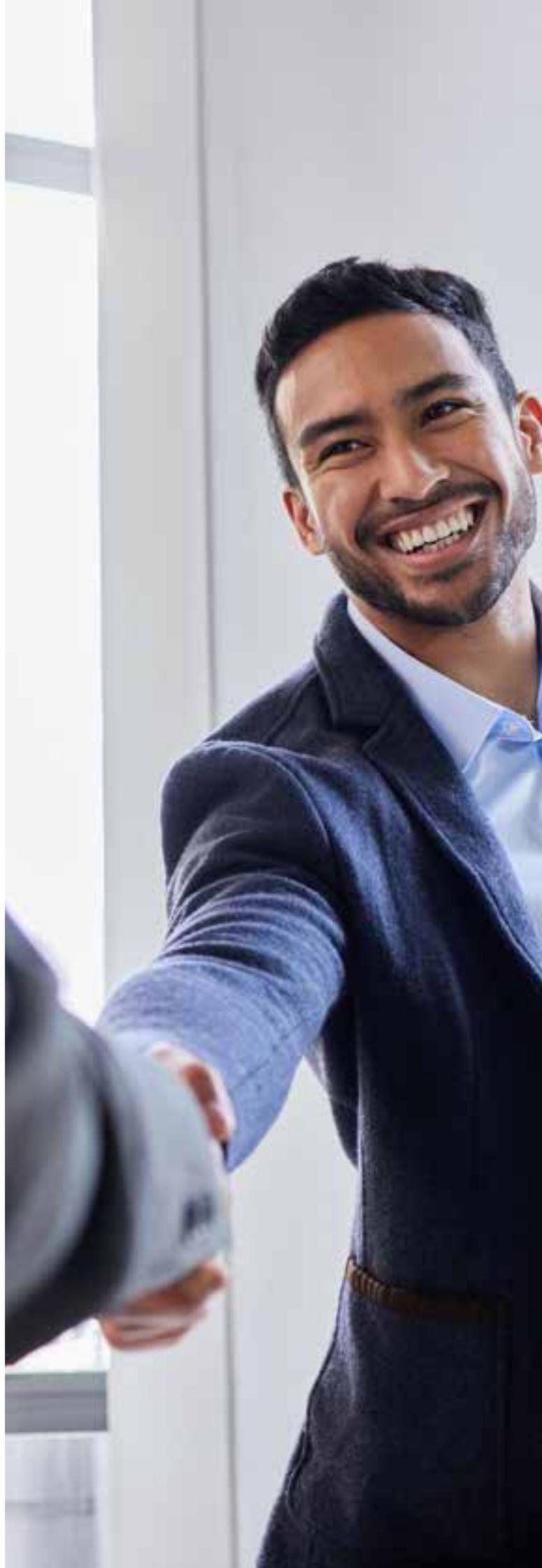


**Autre**

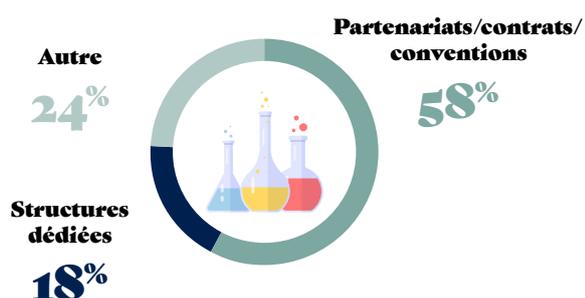
**10%**

La recherche d'impact constitue la motivation principale à l'implication dans une démarche de mécénat collectif, suivie du renforcement des liens avec les autres acteurs de l'écosystème et du gain d'expérience.

Les structures interrogées soulignent également l'intérêt de mutualiser les réseaux et de renforcer la connaissance des causes soutenues.



## Quelle structuration du mécénat collectif dans les territoires ?



**Plus de la majorité des structures faisant partie d'un collectif de mécènes à l'échelle d'un territoire ont structuré leur action par la signature de partenariats, de conventions ou de contrats entre les différentes parties.**

Près d'un quart des structures font le choix de s'organiser de façon informelle, par exemple au travers de communautés informelles de fondations ou d'entreprises, ou par l'échange de bonnes pratiques.

Le faible recours à des structures juridiques dédiées au mécénat collectif, autour de 18 % des répondants, s'explique par la simplicité et la rapidité de mise en œuvre des modèles précités mais révèle tout de même un mouvement de structuration du mécénat collectif.

## Quels sont, selon vous, les freins au mécénat collectif ?



Complexité de fonctionnement	69%
Moyens humains et financiers à déployer	37%
Décision stratégique	36%
Autre	12%

Malgré un consensus sur son efficacité, la pratique du mécénat collectif n'est pas encore naturelle pour la majorité des structures interrogées. Cette dernière implique encore de repenser les postures en préférant la coopération à la compétition, en acceptant que soit mis en avant le collectif avant sa propre organisation, et perdant d'une certaine manière le lien privilégié qui unit les porteurs de projets aux fondations et fonds de dotation.

En pratique, la complexité de fonctionnement, la perte du lien avec les associations et le manque de moyens humains et financiers dédiés apparaissent comme des freins au développement du mécénat collectif. Les fondations abritantes apparaissent dès lors comme des leviers efficaces au développement du mécénat collectif, par leur expertise dans la mise en réseau des acteurs d'un même territoire.

# Interview

## Étienne PIQUET-GAUTHIER

Directeur général  
L'Entreprise des Possibles



### L'ENTREPRISE DES POSSIBLES : LA PART DU LYON

« Un OVNI dans le monde du mécénat », ainsi Étienne Piquet-Gauthier décrit-il lui-même l'Entreprise des Possibles, où il officie comme directeur général depuis juillet 2023. Ce fonds de dotation créé en 2019 à l'initiative d'Alain Mérieux sert de relais entre les entreprises de la métropole lyonnaise et les associations engagées en faveur des personnes sans-abri et en grande précarité. Mais comment cette coopération s'organise-t-elle concrètement sur le terrain ? Éléments de réponse.

### Comment décririez-vous la mission de l'Entreprise des Possibles ?

Nous partons du principe qu'il est inacceptable, en 2024, que des personnes dorment dans la rue et souffrent de précarité. Dans un département aussi dynamique que le Rhône, les entreprises ne peuvent rester sans agir et ont un grand rôle à jouer contre le sans-abrisme. C'est là que nous intervenons : non pas comme opérateur mais en aidant les associations opératrices par le co-financement sur la base du projet et en encourageant des initiatives telles que « Vroom shower », des camions-douches qui sillonnent la région lyonnaise pour proposer un service d'hygiène aux personnes mal logées ou sans domicile fixe. Notre principal cheval de bataille, cependant, est le don de congés payés, dont nous sommes l'un des pionniers : l'entreprise monétise les jours de congés payés donnés par ses collaborateurs et est invitée elle-même à abonder cette somme. En retour, chaque euro collecté est reversé à des actions de soutien aux personnes en situation de grande précarité. Il y a ensuite le mécénat financier et les dons en nature. Enfin, notre dernier moyen d'action est la mise à disposition provisoire de terrains et locaux par les entreprises au profit d'associations œuvrant dans le champ du logement de personnes précaires.

### Pourquoi centrer votre action sur Lyon ?

Parce que Lyon a une forte tradition d'humanisme social ! Le modèle économique repose sur le fait que les frais de structure du fonds de dotation soient assumés par les fondateurs, lesquels peuvent tourner, avec un engagement de trois ans minimum (22 fondateurs au démarrage). Cela est beaucoup plus facile à organiser au niveau local, en l'occurrence à Lyon, patrie de notre fondateur Alain Mérieux. A l'échelle de la métropole, notre collectif ne représente aujourd'hui pas moins de 175 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Notre message de solidarité, et c'est ce qui fait toute son originalité, s'adresse essentiellement et directement aux collaborateurs de ces entreprises en les incitant au don. Nous mettons également une plateforme de bénévolat à leur disposition pour susciter un engagement volontaire de leur part. Même principe pour les locaux et terrains : nous servons d'interlocuteur entre les entreprises lyonnaises et les associations ayant besoin de ces derniers. Depuis, notre modèle s'est exporté.

### Quel est l'intérêt pour les grands groupes lyonnais de s'adresser à vous plutôt que de se tourner directement vers les associations ?

Plutôt qu'une couche supplémentaire de complexité, nous leur apportons une solution concrète, clé en main. Pour une contribution symbolique de 1 000 euros selon la taille, les entreprises ont accès à notre protocole d'animation du collectif (outils, vidéos, visites sur site, onboarding avec les RH, etc.) qui permet de sensibiliser les collaborateurs. Ces derniers aiment se sentir directement impliqués dans une cause ; ils ne se contentent pas d'un chèque adressé à telle ou telle association à l'autre bout du monde, ils voient de leurs propres yeux les résultats de l'effort monétaire qu'ils ont consenti. C'est pour cela que nous apportons des solutions au niveau local plutôt que d'essayer de « sauver le monde lointain ». Nous ne sommes pas des militants, nous ne revendiquons rien : nous passons à l'action.



### Quels sont les obstacles auxquels vous devez faire face ?

Ils sont avant tout d'ordre technique, temporel et matériel. C'est un challenge de gérer un collectif d'entreprises ; les priorités et les moyens à disposition ne sont pas les mêmes. Toutes les entreprises n'ont pas les mêmes contraintes en termes de don de congés payés et d'engagement volontaire de leurs collaborateurs que ce soit sur le temps de travail ou en dehors. Le degré de participation et d'implication varie donc d'une entreprise à l'autre, et comme elles, nous sommes tributaires des soubresauts de la vie économique. Nous avons eu la chance de pouvoir mobiliser les entreprises juste après la crise du COVID, lorsque beaucoup de congés n'avaient pas été pris et devaient être utilisés rapidement, mais cette générosité peut s'essouffler et il nous faut lui conférer un nouvel élan. Pour y arriver, nous recherchons constamment des ambassadeurs, des témoignages de l'efficacité de notre travail. Nous sommes en dialogue permanent avec les entreprises du collectif ; la communication doit avoir lieu à tous les niveaux, depuis les RH jusqu'à la direction et en passant par les salariés eux-mêmes. Travailler la dimension humaine, en somme ; rien d'insurmontable et d'impossible. Quand on veut, on peut !

### Quel est le rôle de l'État dans l'activité de l'Entreprise des Possibles ?

Notre principal interlocuteur est la Préfecture. C'est essentiellement elle qui subventionne le fonctionnement des structures que nous accompagnons, là où nous finançons par exemple la mise aux normes et les travaux immobiliers, si nécessaires. Une relation de confiance est indispensable au bon fonctionnement ; nous laissons le plaidoyer local aux associations. Là encore, nous faisons simplement office d'intermédiaire, afin que du concret et de l'utile puissent ressortir de ce dialogue. À notre échelle, nous faisons partie de la stratégie de logement de la Métropole de Lyon, en étant un tiers de confiance entre toutes les parties prenantes.

### Diriez-vous que votre action a contribué à renforcer cette culture de la coopération ?

Incontestablement. Il y a eu renforcement du dialogue entre les gros porteurs et les petites associations depuis nos débuts il y a cinq ans. Les directeurs de ces associations ont désormais une approche plus « naturelle » de l'action collective du fait d'actions communes mises en œuvre au profit de leurs bénéficiaires. Nous utilisons des méthodes d'entreprise sur un travail de cœur, pour innover et nous concentrer sur des questions de logement et de réinsertion.

### Les fondateurs ont-ils tous adhéré au message d'Alain Mérioux ou y a-t-il des voix discordantes ?

Nous vivons actuellement une phase de passation de pouvoir paisible entre Alain Mérioux (qui demeure président fondateur) et Thierry de la Tour d'Artaise, président du Groupe SEB, qui partagent une même ambition pour l'Entreprise des Possibles. Certains membres du collectif sont plus acquis à la cause que d'autres, ou plus impliqués, mais par chance nous avons tous conscience des enjeux et de l'utilité immédiate de notre action, donc il n'y a ni querelle d'ego, ni divergences de fond, même entre PME et grands groupes. Nous ne nous lançons pas dans de vains débats politiques, nous sommes dans un monde d'entreprises, centré sur les résultats.

### Comment abordez-vous le futur de l'Entreprise des Possibles ? Qu'avez-vous envie de conseiller à des porteurs d'initiative de ce genre ?

Notre modèle de collectif d'entreprises est promis à un bel avenir. Comme je l'ai dit, il est en train de s'exporter, notamment à Marseille avec Entreprendre pour Toi, à Grenoble, à Toulouse, à Dijon, à Valence et en Normandie. L'important, c'est de rester soudés et de ne pas s'éparpiller. Plus le territoire – quel qu'il soit – est concret et limité dans l'espace, plus l'action du collectif est efficace. Quant à nous, nous allons continuer à innover pour agrandir le collectif et agir encore plus efficacement ensemble.

## Avis d'expert

### Nicolas Mitton

Directeur des affaires publiques et juridiques,  
Centre français des Fonds et Fondations



## ENGAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES SALARIÉS : VERS UNE ACCÉLÉRATION ?

L'engagement des entreprises est une formule couvrant des réalités très diverses, qui pouvait à une époque se limiter à des dons financiers de l'entreprise sous impulsion de ses dirigeants ou fondateurs. Or cet engagement est aujourd'hui avant tout collectif, envisagé à l'échelle de la structure, et de plus en plus intimement lié à celui des salariés, les deux n'existant quasiment plus l'un sans l'autre, avec différents degrés d'intégration développés au fil du temps et de la pratique.

Initialement, la participation des salariés a pu consister à identifier ou sélectionner des associations ou des projets pouvant être soutenus par l'entreprise, à prendre part à des journées de terrain collectives au profit d'associations, parfois assimilée de manière réductrice à des moments de « team building ».

Avec le temps sont apparus des mécanismes impliquant plus fortement les salariés dans la politique de mécénat de l'entreprise, faisant d'eux des acteurs de premier plan de cette générosité issue du monde économique, laquelle peut également exister entre salariés<sup>1</sup>.

Le mécénat de compétences est l'aboutissement de cette synergie co-portée par l'entreprise et les salariés.

Dans ce cadre, l'entreprise peut offrir à une structure d'intérêt général une prestation à titre gratuit ou mettre à disposition de cette structure un ou plusieurs salariés.

Dans cette seconde hypothèse, la personne mise à disposition se trouve (hors aspects juridiques et administratifs) dans la même situation qu'un salarié de la structure bénéficiaire.

Cette possibilité de don faisant des salariés des acteurs de la générosité génère des dynamiques vertueuses « gagnant-gagnant-gagnant » : une entreprise n'ayant pas la capacité de s'engager sur du mécénat financier pourra malgré tout effectuer des dons de temps de travail et de compétences. Un salarié désireux de s'engager pourra quant à lui mettre ses compétences au service d'une structure agissant pour l'intérêt général. Enfin, une association ou une fondation fonctionnant avec une équipe réduite pourra bénéficier de compétences dont elle a besoin sans alourdir sa masse salariale et sans se mettre en risque.

Ce mécanisme a su s'imposer parmi les capacités de mécénat et a été, ces dernières années, fortement soutenu par les pouvoirs publics et plébiscité au sein des entreprises, et certaines évolutions récentes laissent légitimement espérer un essor de l'implication des salariés en faveur de l'intérêt général.



En premier lieu, une expérimentation récente<sup>2</sup> ouvre le mécénat de compétences des fonctionnaires, qui peuvent être mis à disposition d'une structure bénéficiaire pendant une période de trois ans et apportent des compétences précieuses, notamment dans la connaissance qu'ils peuvent avoir des rouages de l'administration et de la sphère publique, à laquelle les associations et fondations sont régulièrement confrontée.

Par ailleurs, la loi du 15 avril 2024 visant à soutenir l'engagement bénévole et simplifier la vie associative, dite « loi Bataillon »<sup>3</sup>, comprend diverses avancées majeures :

- S'agissant du mécénat de compétences, cette loi met fin à une maladresse de rédaction ancienne, et consacre désormais sans ambiguïté la possibilité pour les entreprises (ou groupes) de moins de 5 000 salariés de pratiquer le mécénat de compétences. Cette même loi étend en outre à trois ans la durée maximum de mise à disposition (contre deux années auparavant).
- La loi ouvre aux salariés la possibilité de monétiser une fraction de leurs jours de repos et en faire don à des structures d'intérêt général. Ce dispositif étant soumis à la publication d'un décret d'application, il ne s'applique pas encore mais ouvrira une poche nouvelle de générosité fléchée vers l'intérêt général

(chaque année 26,6 millions de jours de congé sont perdus pour une valeur estimée de 2,6 milliards d'euros<sup>4</sup>).

Il s'agit là de deux encouragements forts, fruits d'une mobilisation de plus de deux ans des membres de la Coalition générosité, notamment le Centre français des Fonds et Fondations et France générosités.

Outre les potentiels dons nouveaux permis par ces textes, les entreprises et la sphère publique auront ici de nouvelles opportunités d'accompagner et de mobiliser leurs salariés autour de causes d'intérêt général ou d'accroître des mobilisations déjà initiées.

<sup>1</sup> Depuis 2014, la loi permet à des salariés de renoncer à des jours de repos au profit de leurs collègues ayant un enfant ou un proche gravement malade. Ce mécanisme ne relève pas du mécénat à proprement mais participe d'un principe de solidarité interne proche du don en faveur de l'intérêt général

<sup>2</sup> Code du travail, articles L1225-65-1 et L3142-25-1

<sup>3</sup> Loi du 15 avril 2024 visant à soutenir l'engagement bénévole et à simplifier la vie associative

<sup>4</sup> Étude sur le Don de congés, MicroDon, 2019

# Le regard d'une élue

## Karine GLOANEC MAURIN

Présidente de la Communauté de communes de Collines du Perche



### LE MÉCÉNAT DES FONDATIONS D'ENTREPRISE, ÉLÉMENT ESSENTIEL À LA CONCRÉTISATION DE NOS PROJETS DE TERRITOIRE RURAUX

Présidente de la Communauté de communes de Collines du Perche (située au nord du département du Loir et Cher) et conseillère régionale déléguée à l'Europe et au tourisme-Centre Val de Loire, Karine Gloanec Maurin est également membre du Comité européen des Régions à Bruxelles, co-présidente de la Commission Communes et territoires ruraux de l'Association des Maires de France et présidents d'intercommunalités. Son engagement sans failles pour le monde rural lui a fait saisir toute l'importance des fonds reçus de fondations d'entreprises dans la réalisation de projets de territoire.

« Je suis issue du monde culturel, ayant débuté mon parcours professionnel comme artiste dramatique avant de devenir directrice administrative puis inspectrice générale des affaires culturelles. Il était donc logique pour moi de créer un lien entre le monde de la culture et celui de l'agriculture, qui est le principal vivier économique de notre territoire ici aux Collines du Perche. C'est ainsi que j'ai été amenée à porter des projets pouvant bénéficier de fonds de fondations d'entreprise à l'échelle de notre communauté de communes.

Le premier consistait en la réhabilitation d'une ancienne grange délabrée et laissée à l'abandon. Nous avons pris l'initiative d'en faire un lieu de spectacle, via une structure professionnelle appelée l'Échalier. La rénovation étant financée à 80% par des fonds publics, où trouver les 20% restants sans ponctionner les collectivités locales ? C'est là que sont intervenus les fonds et fondations portés par les entreprises : en l'occurrence, les fondations d'entreprise Crédit Agricole (via notre contact avec l'agence locale), Banques Populaires, RTE, ainsi que la Fondation du Patrimoine. C'est ce qui a permis au projet d'aboutir et de devenir un modèle de référence en matière d'offre culturelle en milieu rural, relevé par la Préfète de Région Centre-Val de Loire en visite récemment de l'équipement.

Plus récemment, nous avons souhaité redynamiser la Commanderie templière d'Arville, située sur notre territoire, l'une des mieux conservées de France. Pour obtenir les financements publics du Département et de la Région, il nous faut une nouvelle fois mobiliser des fonds privés. Après avoir identifié les besoins et formalisé le projet stratégique de la Commanderie, son directeur prend actuellement contact avec des fondations d'entreprises ciblées en fonction de leur objet. La qualité du projet et l'impact des retombées culturelles et touristiques estimées pour notre territoire rural devraient séduire les fondations d'entreprises et permettre à ce projet initié début 2023 d'arriver à réalisation courant 2025.

Dans un cas comme dans l'autre, on mesure l'importance des financements privés pour le développement d'un territoire comme le Perche : non seulement pour suppléer aux investissements des collectivités territoriales, mais aussi pour créer une véritable dynamique d'engagement et de cohésion entre les acteurs de la vie économique. Prises séparément, les contributions octroyées par les fondations d'entreprises peuvent ne pas paraître très significatives, mais elles font toute la différence au niveau local et rural et sont généralement, rappelons-le, une condition pour obtenir les fonds publics de collectivités territoriales ou des fonds d'État et européens. En tant qu'élue, il est donc de mon devoir d'encourager les fondations d'entreprises à intervenir sur des projets structurants de territoire, notamment ruraux et de sensibiliser les entreprises et notamment les PME aux enjeux, nombreux et profonds, d'un mécénat dynamique à l'échelle de leur territoire d'implantation. »

# REMERCIEMENTS

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

- › 1% For Education
- › Accor Heartist Solidarity
- › Airbus Foundation
- › Baud Foundation
- › Caisse d'Epargne de Midi-Pyrénées
- › Cegid Solidaire
- › Chantiers & Territoires Solidaires
- › Entreprendre pour Toi
- › EPSA Foundation
- › Evolem Citoyen
- › FDD Compagnie Fruitière
- › Fonds de dotation Fly
- › Fondation Accenture
- › Fondation AÉSIO
- › Fondation Air France
- › Fondation Air Liquide
- › Fondation Akuo
- › Fondation Alpes Contrôles
- › Fondation APICIL
- › Fondation Artelia
- › Fondation Auchan
- › Fondation Banque Populaire
- › Fondation Bel
- › Fondation Bouygues Telecom
- › Fondation Casino
- › Fondation Ceetrus
- › Fondation Cetelem
- › Fondation Covivio
- › Fondation Crédit Agricole Pays de France
- › Fondation Crédit Agricole Solidarité et Développement
- › Fondation Culture & Diversité
- › Fondation CVE, donner l'énergie d'agir
- › Fondation d'entreprise Neulize OBV
- › Fondation d'entreprise Ramsay Santé
- › Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE pour la solidarité
- › Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE pour la vitalité artistique
- › Fondation d'entreprise Carrefour
- › Fondation d'entreprise Cultura
- › Fondation d'entreprise EY
- › Fondation d'entreprise Groupe Samse
- › Fondation d'entreprise Macif
- › Fondation d'entreprise MNH
- › Fondation d'entreprise Partnaire
- › Fondation d'entreprise TotalEnergies
- › Fondation d'entreprise Worldline
- › Fondation Emergences
- › Fondation EURÊKA
- › Fondation FDJ
- › Fondation Francis Bouygues
- › Fondation Free
- › Fondation Gattefossé
- › Fondation GRDF
- › Fondation Groupama pour la Santé
- › Fondation Groupe LBP AM
- › Fondation Groupe RATP
- › Fondation Harmonie Mutuelle
- › Fondation iad
- › Fondation implid Francois Gayte
- › Fondation Keyrus
- › Fondation Le Cèdre
- › Fondation Legallais
- › Fondation Léon Grosse
- › Fondation Louis Bonduelle
- › Fondation MAIF
- › Fondation ManpowerGroup
- › Fondation Mauffrey
- › Fondation Mutac
- › Fondation Mutuelle des motards
- › Fondation Obiz
- › Fondation Onet
- › Fondation ORCOM
- › Fondation Petzl
- › Fondation POMA
- › Fondation RAJA-Danièle Marcovici
- › Fondation Remy Cointreau
- › Fondation Ronald McDonald
- › Fondation Roole
- › Fondation Roquette pour la Santé
- › Fondation RSM
- › Fondation Rte
- › Fondation Schneider Electric
- › Fondation SNCF
- › Fondation Snowleader
- › Fondation Solidarités Crédit Agricole Centre-est
- › Fondation Solimut Mutuelle de France
- › Fondation Somfy
- › Fondation Sopra Steria-Institut de France
- › Fondation SUEZ
- › Fondation Swiss Life
- › Fondation SYD
- › Fondation Terre d'Initiatives Solidaires (Groupe SUEZ)
- › Fondation The Adecco Group
- › Fondation Transdev
- › Fondation Up
- › Fondation VINCI pour la Cité
- › Fondation Voltaire
- › Fondation Yves Rocher
- › Fonds Adelya "Solidarités & Avenirs"
- › Fonds Cré'Atlantique
- › Fonds de dotation Biocoop
- › Fonds de dotation botanic
- › Fonds de Dotation de la Caisse d'Epargne Grand Est Europe
- › Fonds de Dotation Entreprendre pour Demain
- › Fonds de dotation Groupe SEB
- › Fonds de dotation Kerpape
- › Fonds de dotation KS Groupe
- › Fonds de dotation Madame Bollinger
- › Fonds de dotation Roullier
- › Fonds de Dotation Stop Hunger
- › Fonds de Dotation Transatlantique
- › Fonds Ninkasi
- › Grouset
- › INOVEA Foundation
- › Institut du permanumérique (groupe norsys)
- › KERNAE
- › L'Entreprise des Possibles
- › Les Petites Pierres
- › LIP S'engage
- › Mécénat Servier
- › Mirova Foundation
- › Mobivia Foundation
- › Simplon Foundation
- › Thales Solidarity
- › Vivendi
- › Watt For Change

## Comité de rédaction

### **Les entreprises pour la Cité**

Orlane Aquilina  
Loona Viciano  
Élise Moison

### **EY & Associés**

Joël Fusil, Associé, Responsable national du  
Département Économie Sociale et Solidaire  
Inès le Goaziou, Senior Manager, Climate Change and  
Sustainability Services (CCaSS)

### **Ernst & Young Société d'Avocats**

Kathleen McLeod Tremaux, Avocate, Directrice  
Associée, Département Économie Sociale et Solidaire

### **Fondation EY**

Fabienne Marqueste, Déléguée générale Fondation  
d'entreprise EY

### **EY Services France**

Blandine Fourdrinier, Markets&Business Development /  
Marketing, Économie Sociale et Solidaire  
Sandrine da Cunha, Designer - Studio BMC

### **EY Global Services**

Bertrand Chaline, Senior Content Reviewer

### **Centre français des Fonds et Fondations**

Nicolas Mitton  
Lyoko Miyoshi  
Félix Midoux

## Presse, réseaux sociaux

Amélie Fournier  
Nicolas Bouchez  
Nathalie Ducongé  
Pierre Sagot  
Louise Saint-Mars

## Contacts

### **Ernst & Young Société d'Avocats**

Kathleen McLeod Tremaux  
Avocate, Directrice Associée  
Département Économie Sociale et Solidaire  
Tél. : + 33 1 55 61 16 24  
[kathleen.mcleod.tremaux@ey-avocats.com](mailto:kathleen.mcleod.tremaux@ey-avocats.com)

### **Centre français des Fonds et Fondations**

Benjamin Blavier  
Délégué Général  
[benjamin.blavier@centre-francais-fondations.org](mailto:benjamin.blavier@centre-francais-fondations.org)

### **Les entreprises pour la Cité**

Élise Moison  
Déléguée générale adjointe  
[elise.moison@reseau-lepc.fr](mailto:elise.moison@reseau-lepc.fr)





## Ernst & Young Société d'Avocats

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

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

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

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

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

© 2024 Ernst & Young Société d'Avocats.  
Tous droits réservés.

Studio BMC France – 2403BMC064.  
SCORE France N°2024-046.  
ED None.

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

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

[avocats.ey.com](https://avocats.ey.com)

## Les entreprises pour la Cité

Réseau des entreprises engagées pour l'intérêt général

Les entreprises pour la Cité est un réseau qui mobilise et inspire, depuis plus de 35 ans, les entreprises pour agir et générer des transformations sociales. Le réseau accompagne par le partage et la co-construction, un collectif de 150 organisations engagées dans une logique de performance partagée.

À la pointe de l'innovation sociale, nous apportons à nos membres un accompagnement individualisé par nos experts, des formations et des missions de conseil, une mise en réseau pour échanger et partager les bonnes pratiques ainsi que des publications pour aider à la réflexion et au passage à l'action.

[www.reseau-lepc.fr](https://www.reseau-lepc.fr)

## CFF

Le Centre français des Fonds et Fondations (CFF) a pour mission d'aider à la connaissance du secteur, d'en favoriser le développement et à promouvoir une forte culture philanthropique en France, au service de toutes les causes d'intérêt général. Il accompagne, documente et renforce un secteur en pleine évolution, mutation et diversification. Il est le porte-parole des fondations et fonds de dotation auprès des pouvoirs publics.

Centre d'information de référence, il assure une veille législative, réglementaire et contribue à la production d'études et d'enquêtes.

Créé en 2002 à l'initiative de sept fondations françaises souhaitant s'engager pour la promotion et la défense des fondations, le CFF rassemble aujourd'hui près de 600 membres, représentant plus de 50 % des dépenses du secteur, et a vocation à regrouper tous les fonds de dotation ou fondations, quels qu'en soient le statut juridique, le mode opératoire, les moyens, les fondateurs ou la mission d'intérêt général.

Le Centre français des Fonds et Fondations est présidé par Marion Lelouvier et dirigé par Benjamin Blavier.

[www.centre-francais-fondations.org](https://www.centre-francais-fondations.org)