



Rapport d'activité 2025



Sommaire

Edito	3
Qui sommes nous ?	4
Créer et diffuser	5
Acculturer et former	9
Expérimenter et partager	11
Renforcer la dynamique interne	12
Equipe Coeur	13

Edito

L'année 2025 s'est inscrite dans un contexte de tensions sociales, démocratiques et écologiques qui interrogent profondément nos manières d'agir pour l'intérêt général. Face à l'urgence, la tentation est grande d'accélérer, de multiplier les réponses, de chercher des solutions immédiates. C'est dans ce contexte que Racines a poursuivi sa propre ligne : celui de prendre le temps de questionner les cadres, d'aligner les intentions et les pratiques, et de faire évoluer l'écosystème philanthropique afin de soutenir des réponses plus profondes et durables aux enjeux de société.

Cette année a marqué une étape structurante pour l'Initiative collective. Avec la diffusion de l'Appel pour une transformation des pratiques philanthropiques, Racines a posé un point d'ancrage fort. Issu d'un travail collectif avec des associations, cet Appel n'avait pas vocation à prescrire un modèle unique, mais à rendre visibles des pratiques déjà en transformation et à proposer un cadre de lecture commun. Les réponses reçues ont révélé la richesse et la maturité croissante des démarches engagées, confirmant une conviction centrale : la transformation des pratiques est déjà à l'œuvre, mais elle nécessite des espaces pour être pensée, partagée et consolidée.

En 2025, **Racines a poursuivi son ambition d'être un espace vivant de coopération et d'apprentissages.** Les webinaires et partenariats ont permis de croiser les regards et de diffuser des clés de lecture accessibles sur les enjeux systémiques. Le déploiement de la seconde édition du Parcours philanthropie systémique a, lui, renforcé notre conviction quant à l'importance du cheminement collectif pour apprendre et transformer nos manières de regarder et d'agir.

Cette dynamique s'est également incarnée dans la création et la refonte du Centre de ressources du site de Racines, qui, pensé comme un bien commun, vise à soutenir celles et ceux qui souhaitent transformer leurs pratiques, quels que soient leur point de départ et leur degré de maturité.

À travers ces différents formats, **Racines a cherché à tenir une ligne exigeante : ne pas séparer réflexion et action, ni apprentissage individuel et transformation collective.**

L'année 2025 a également été marquée par un renforcement de la dynamique collective de Racines. Le portage opérationnel, anciennement assuré par Ashoka puis repris par Entreprendre&+ dans le cadre d'un modèle tournant d'hébergement, incarne concrètement les valeurs de coopération, de partage des responsabilités et d'alignement avec les réalités du terrain. **Racines continue ainsi de se construire comme une initiative collective, portée par la diversité de ses acteurs** et une volonté commune faire évoluer les pratiques philanthropiques au service de réponses plus profondes et durables aux enjeux de société.

Nous adressons un remerciement sincère à l'ensemble des membres de l'Équipe cœur, du Comité de pilotage, aux partenaires, contributeur·rices aux webinaires, participant·es aux parcours et signataires de l'Appel. Leur engagement, leurs questionnements et leur capacité à se remettre en mouvement constituent la véritable force de Racines.

Initiative Racines

est une initiative collective, portée depuis 2021 par un groupe de fondations, d'associations et d'acteurs académiques réunis autour d'une même ambition : faire évoluer leurs pratiques et leurs postures à travers une approche systémique de la philanthropie.

Ensemble, nous travaillons à créer les conditions pour que la philanthropie, notamment dans ses relations avec les associations, contribue à apporter des réponses durables et profondes aux enjeux rencontrés par nos sociétés.

Notre intention est de faire de Racines un espace vivant de coopération et de transformation des pratiques philanthropiques, en réunissant fondations, associations, chercheurs et autres parties prenantes autour de formats ouverts, concrets et apprenants, pour questionner, expérimenter et faire évoluer les manières de financer, d'accompagner et de mener nos actions dans une perspective systémique.

Les actions menées par Racines en 2025 s'inscrivent dans une dynamique progressive, nourrie par les échanges, les expérimentations et les enseignements de l'année.

Pour en faciliter la lecture, elles sont présentées dans ce rapport autour de trois axes complémentaires, qui traduisent les principales modalités d'action de l'initiative.



Créer et diffuser

Partager des idées, des ressources et créer des espaces de dialogue pour nourrir une réflexion collective sur la transformation des pratiques philanthropiques.

Appel pour une transformation des pratiques philanthropiques

Diffusé dès janvier 2025, l'Appel, issu d'un travail collectif, formule des propositions concrètes pour mieux aligner intentions et pratiques en philanthropie.

L'analyse des réponses à l'Appel a permis de rendre visibles la richesse et la diversité des pratiques déjà en transformation. Ces contributions offrent une vision structurée de qui fait quoi, comment et avec quelles intentions.

300

signataires en décembre 2025 dont :

39%

de fonds et fondations

29%

d'associations

17%

d'acteurs de l'accompagnement

Appel pour une transformation des pratiques philanthropiques

Préambule

Fondations, associations, nous sommes de plus en plus nombreux à porter la conviction que nous devons améliorer notre fonctionnement collectif pour mieux répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux de notre temps.

Dans cet esprit, un groupe de fondations, d'associations et d'acteurs académiques a lancé en 2021 l'initiative collective **Racines**.

C'est dans ce contexte de cheminement collectif que nous avons interrogé un groupe d'associations pour apprécier dans quelle mesure l'action philanthropique répondait à leurs besoins. Ces échanges ont mis en évidence un décalage persistant entre intentions et pratiques. Ils ont également permis d'identifier des propositions d'évolutions du fonctionnement des fondations.

En écho à diverses initiatives, nous souhaitons partager ces propositions le plus largement possible afin d'accélérer l'évolution nécessaire du secteur.

Changement climatique, aggravation des clivages au sein des sociétés, menaces sur la paix, les droits humains et les libertés fondamentales sont autant de défis vertigineux et interdépendants auxquels nous devons collectivement faire face aujourd'hui. Néanmoins, nous pouvons aussi choisir de faire de ce contexte difficile une opportunité pour redéfinir et adapter le rôle, la posture et les pratiques du secteur philanthropique, afin de le renforcer et de le placer à la hauteur des enjeux.

L'approche humanitaire de court terme demeure nécessaire pour parer à l'urgence des problèmes. Mais elle ne suffit pas face à la répétition et l'accélération des crises. **Envisager une autre manière d'aborder les problèmes sociaux et environnementaux devient indispensable.**

L'approche systémique incite à l'humilité face à la complexité des enjeux. Elle ne prétend pas tout contrôler. Elle invite d'abord à se poser des questions et à développer de nouvelles formes de collaborations plutôt qu'à envisager d'emblée des solutions de court terme. À cet effet, elle privilégie l'expérimentation et les apprentissages qui en découlent pour permettre d'ajuster les actions. Elle favorise le collectif pour développer un climat de confiance et faire coexister des points de vue différents, ce qui permet in fine de mieux accepter l'incertitude. **Plus qu'une boîte à outils, elle propose une transformation des modes de relations et de travail entre associations et fondations.**

<https://www.initiativeracines.org/notre-appel>

L'Appel a constitué un point d'ancrage fort pour Racines et a progressivement nourri un cadre de lecture commun, devenu structurant pour l'ensemble de nos actions.

Il a également permis d'orienter le développement du Centre de ressources et de renforcer la connaissance de l'écosystème et de notre cartographie.

Découvrir l'Appel

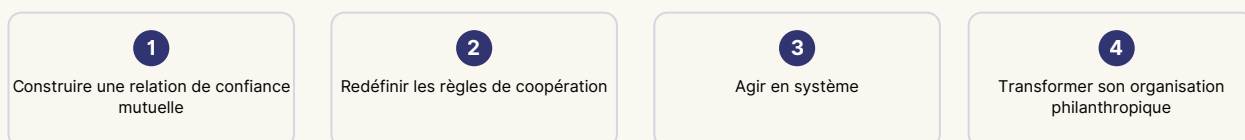
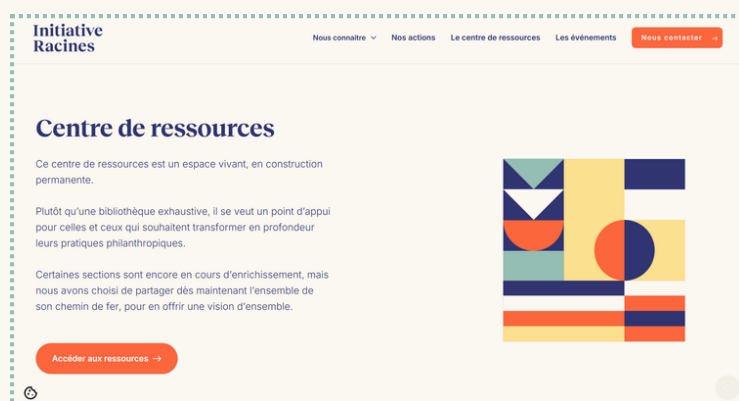
Création d'un Centre de ressources

La refonte du site et du Centre de ressources a marqué une étape importante pour l'Initiative Racines. Pensé comme un bien commun, ce Centre se structure autour de quatre grands blocs thématiques, correspondant aux pratiques clés de la philanthropie systémique mises en avant dans l'Appel. Il vise à soutenir les acteurs qui souhaitent transformer leurs pratiques, quels que soient leur point de départ et leur niveau de maturité.

Conçu comme un espace vivant, le Centre de ressources s'enrichit au fil de l'eau à partir des travaux de Racines et de ressources issues de l'écosystème.

Sa structure constitue en lui-même une ressource, en éclairant étape par étape,

les leviers de philanthropie systémique identifiés par l'Initiative Racines :



<https://www.initiativeracines.org/le-centre-de-ressources>

Pour chaque sous-rubrique, notre ambition est de proposer un ensemble de contenus,

- des cas pratiques et témoignages,
- des articles de fond,
- des fiches synthétiques, guides ou outils méthodologiques,
- des liens vers des sites internet pertinents

Visiter le Centre de ressources

Rencontres thématiques et webinaires

Racines a conçu et diffusé 8 rencontres thématiques sous forme de webinaires. Ces temps d'échange ont permis de croiser des regards, de partager des expériences de terrain et de diffuser des clés de lecture accessibles sur des sujets structurants liés au changement systémique.

Racines a organisé 6 webinaires, ouverts à un public élargi, abordant des thématiques clés du changement systémique et des pratiques philanthropiques et 2 webinaires plus restreints avec des auteurs :

95

participants
en direct

175

vues replay
sur [youtube](#)

(moyenne par webinaire)

SPOT : retour d'expérience d'un collectif de fondations engagées pour la transition juste

mars

Opération Milliard : une initiative systémique pour financer la transition juste dans des contextes fragiles et complexes ?

mai

Rencontre avec Sarah Durieux autrice du livre *Militer à tout prix ?*

septembre

Démocratie et Philanthropie : retour d'expérience sur la construction du Fonds pour la démocratie

novembre

Rencontre avec Matthieu Dardaillon auteur du livre *Anti-chaos*

avril

La santé mentale : un enjeu systémique pour les acteurs et les financeurs de l'intérêt général

juillet

Coopérations et dynamiques collectives : comment les soutenir dans des contextes fragiles et complexes ?

octobre

Se transformer vers une philanthropie plus systémique : partage autour des enjeux et moteurs d'une telle transformation

Avec **l'exploration
système**

décembre

Partenariat avec La Fonda



Lire l'article

<https://fonda.asso.fr/ressources/lapproche-systemique-au-service-des-cooperations-quel-role-et-quel-enjeu-pour-les>

Le partenariat avec La Fonda a marqué une étape importante pour ancrer Racines dans des espaces de réflexion structurants sur l'évolution des pratiques de coopération et de l'intérêt général.

Il s'est concrétisé par :

- la participation à la journée **“Coopérer : comprendre les obstacles pour agir”** organisée à Villeurbanne le 2 juillet 2025, aux côtés d'acteurs engagés dans la transformation des modes d'action collective ;
- la publication d'un article dans **La Tribune Fonda** en septembre 2025, permettant de partager les enseignements de Racines et de nourrir un débat plus large sur les pratiques philanthropiques et systémiques.

Renforcement de la visibilité de la philanthropie systémique sur les réseaux



+88% de nouveaux abonnés-es

+16% de réactions sous les publications

Entre janvier et décembre 2025, la présence de l'Initiative Racines sur LinkedIn s'est nettement renforcée, témoignant d'un intérêt croissant pour ses analyses et ses prises de position. Les publications ont suscité davantage de réactions, traduisant un engagement accru de la communauté, tandis que plus de **930 abonnés-es ont rejoint** la page. Cette dynamique a permis de rassembler **une communauté de 2 000 personnes sur LinkedIn**, renforçant la visibilité de l'Initiative et sa capacité à diffuser largement ses messages et apprentissages.

Acculturer et former

Créer des espaces d'apprentissage et de partage entre pairs pour approfondir la compréhension des approches systémiques et accompagner l'évolution des pratiques professionnelles.

Parcours philanthropie systémique



La seconde édition du Parcours Philanthropie Systémique a accompagné **13 professionnel·les et administrateur·rices de fonds et fondations** dans une transformation en profondeur de leurs pratiques, postures et modes d'action. Pensé comme un parcours apprenant et expérientiel, il articule apports théoriques, mises en pratique concrètes et intelligence collective au service de problématiques réelles rencontrées par les organisations participantes.

Un parcours inscrit dans le temps long

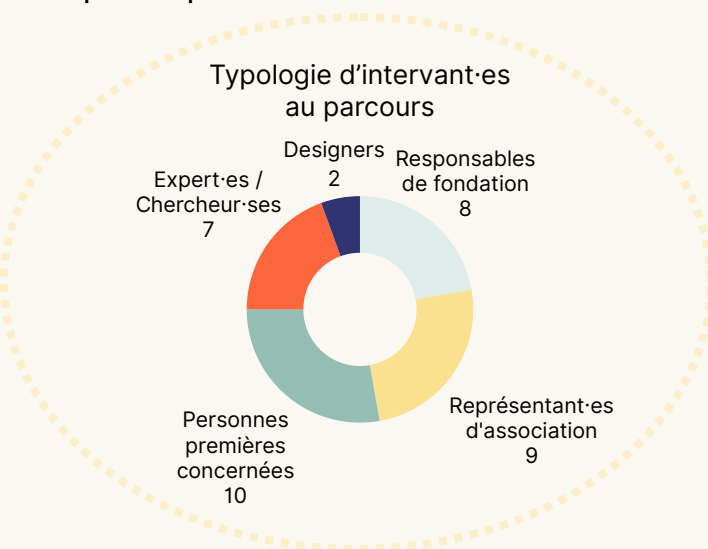
Sur **11 mois**

4 sessions de deux jours

4 webinaires thématiques

2 ateliers en ligne

3 temps de co-développement



Contenus et axes pédagogiques

- Théories des systèmes appliquées à la philanthropie
- Approche systémique et changement de paradigmes
- Opérationnalisation : approches, méthodes et outils pour aborder les différentes dimensions du fonctionnement d'une fondation
- Atterrissage pratique pour les organisations : problématique spécifique apportée par chaque participant·e

Expérimentation de partage entre pair·es

Dans le prolongement des parcours de formation, Racines a animé une communauté apprenante à travers 2 rencontres thématiques des Alumni de la première édition du Parcours.

Embarquer équipe
et gouvernance

Articuler, dans son organisation,
actions d'urgence et approche
systémique

Ces temps ont permis de maintenir une dynamique d'échange entre pairs, de partager des retours d'expérience et de consolider les apprentissages dans la durée.

Vers une offre de formation renouvelée



Dans la continuité de cette dynamique, Racines a engagé une revue de son offre de formation pour l'actualiser et l'élargir, en veillant à rester complémentaire des initiatives existantes dans l'écosystème.

Expérimenter, apprendre et coopérer

Explorer, avec d'autres acteurs, de nouvelles manières d'agir en coopérant, en expérimentant et en produisant des enseignements utiles pour l'écosystème.

Lancement de la recherche action avec **l'exploration systémique**

Dans la continuité de ce renforcement interne, Racines a engagé en 2025 une recherche-action en partenariat avec L'Exploration Systémique, visant à explorer les leviers permettant de développer une approche systémique au sein des organisations philanthropiques.

La démarche a débuté par une phase d'écoute, comprenant 18 entretiens menés auprès d'acteurs du secteur. Cette phase a permis de faire émerger les principaux enjeux, freins et moteurs des trajectoires de transformation des organisations dont les enseignements ont donné lieu à un webinaire de restitution.

Les enseignements de cette phase d'écoute constituent une base solide que Racines mobilisera pour engager un projet de recherche-action plus approfondi en 2026 et au-delà.

Coopérations et partenariats

Racines a également renforcé son inscription dans l'écosystème d'acteurs engagés dans la transformation des pratiques philanthropiques, notamment à travers sa participation à la journée Murmures et au lancement de JOIN FORCES.



Ces temps ont permis de mettre en dialogue les travaux de Racines avec ceux d'autres initiatives, de nourrir des réflexions croisées et de contribuer à des dynamiques collectives plus larges, renforçant ainsi la circulation des apprentissages au sein de l'écosystème.

Renforcer la dynamique interne

En 2025, l'Initiative Racines a poursuivi le renforcement de sa dynamique interne afin de structurer ses espaces de réflexion et de gouvernance. Cette dynamique s'est notamment traduite par **l'ouverture de certains espaces de gouvernance et de travail à des regards extérieurs**. Des acteurs du secteur ont ainsi été régulièrement associés aux réunions de l'Équipe Cœur ainsi qu'à certains comités de pilotage, afin d'enrichir les réflexions et de challenger les orientations de l'initiative.

Ces échanges entre pairs, combinés aux rencontres entre alumni et au groupe de travail dédié au centre de ressources, ont conforté la pertinence de **la mise en place de groupes de travail thématiques associant des acteurs hors Racines**, retenue comme modalité d'action pour 2026, afin de poursuivre l'expérimentation collective et la production d'enseignements.

Ils ont également favorisé un engagement renforcé de certains participants, dont plusieurs ont rejoint officiellement l'Initiative Racines en 2026, témoignant de la dynamique d'adhésion et de structuration progressive du collectif.

Equipe Coeur 2025



Djelloul BELBACHIR
Fondation Crédit Mutuel
Alliance Fédérale



Marion BEN HAMMO
Fondation de France
Membre du CoPil



Joséphine BOUCHEZ
Ticket for Change



Claire BOULANGER
Équipe opérationnelle
Membre du CoPil



Amélia CHAHINE
Équipe opérationnelle
Membre du CoPil



Elsa DA COSTA
Ashoka



Charlotte DELOBEL
Porticus



Eric D'ENGENIERES
Fondation Entreprendre



Bénédicte FOSSARD
Fondation de France



Arthur GAUTIER
ESSEC Business School



Dorothée HONTEBEYRIE
Fondation Bettencourt
Schueller



Camille MARC
Entreprendre&+
Membre du CoPil



Jean-Baptiste RENARD
Entreprendre&+
Membre du CoPil



Christophe SALMON
Fondation Crédit Mutuel
Alliance Fédérale



Jérôme SCHATZMAN
ESSEC Business School



initiativeracines.org



Pour toutes questions : contact@initiativeracines.org