

INJEP NOTES & RAPPORTS

■ **Décembre 2025**

■ INJEPS-2025/22

Les effets du mécénat de compétences sur les associations

SYNTHÈSE

ÉTUDES ET RECHERCHE

■ Constance CHEYNEL, chercheuse associée à l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO - UMR 7170 CNRS) et à l'INJEP

■ Mathilde RENAULT-TINACCI, chargée de recherche à l'INJEP et chercheuse associée au CERLIS-CNRS (UMR 8070)

Le mécénat de compétences est un dispositif philanthropique, qui consiste dans la mise à disposition, par une entreprise, d'un de ses salariés, sur son temps de travail, au profit d'une association d'intérêt général. Cette pratique a été instituée par la loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite loi « Aillagon ». La mise à disposition de personnel au profit d'une association est considérée comme un don en nature, ouvrant droit pour l'entreprise à une réduction fiscale équivalent à 60 % des salaires versés.

Au cours des dernières années, le mécénat de compétences a suscité un intérêt croissant. Cette forme de mécénat est particulièrement valorisée, car elle enrichit la collaboration entre les secteurs public, privé et associatif en offrant un don de compétences plutôt que de simples contributions financières, à l'heure où les associations sont encouragées à diversifier leurs sources de financement et de soutien (voir la notion d'« hybridation de leurs ressources¹ »). Cependant, des questions demeurent sur les effets réels de la mise à disposition de salariés pendant leur temps de travail au profit d'associations d'intérêt général. Partant du constat d'un écart entre la popularité de ce dispositif et la compréhension de ses effets concrets, cette étude, menée par l'INJEP et l'IRISSO-CNRS, vise à explorer plusieurs questions clés :

- Quelles associations bénéficient de propositions de mécénat de compétences de la part des entreprises ?
- Quelles sont les motivations des associations à accueillir des salariés dans le cadre du mécénat de compétences ?
- Comment se forment les partenariats entre entreprises et associations, et quelles sont les modalités pratiques d'accueil des salariés ?
- Quels impacts la présence des salariés mis à disposition a-t-elle sur les associations ?

Cette recherche fait suite à une étude précédente² sur les expériences des salariés impliqués dans le mécénat de compétences, réalisée par l'INJEP et le LISE-CNRS, qui avait révélé une préparation souvent insuffisante des associations à l'intégration de ces volontaires. Elle avait également souligné que le mécénat de compétences, bien que bénéfique, différait de l'engagement bénévole traditionnel en raison de l'influence des entreprises sur le format des missions et le choix des associations bénéficiaires. Nous choisissons ici de nous intéresser au mécénat au-delà de l'expérience individuelle en cherchant à observer et qualifier les relations entre secteur privé lucratif et monde associatif.

Quatre formes de mécénat de compétences

Quels que soient leurs formats, les missions peuvent être organisées directement entre l'entreprise et une ou plusieurs associations, ou via une organisation intermédiaire spécialisée dans l'engagement associatif des salariés.

En pratique, les missions de mécénat de compétences prennent des formes très diverses. Nous les décrivons à partir d'une typologie en quatre catégories :

- Les **missions flash** sont caractérisées par une durée relativement courte (une journée ou une demi-journée). Il s'agit de répondre à un besoin précis, préalablement défini, qui peut certes concerner la communication, la gestion de projet ou la recherche de financement (entre autres exemples), mais qui a

¹ Renault-Tinacci M., 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.

² Renault-Tinacci M., Vasconcelos O., 2020, *Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire*, Rapport d'étude, INJEP Notes & Rapports.

souvent trait à des activités physiques et manuelles telles que la peinture de locaux, des activités de cuisine ou de jardinage, de la manutention, etc. Ces activités physiques ou manuelles concernent particulièrement les « journées de la solidarité » ; journées organisées et proposées par les entreprises à leurs salariés pour qu'ils participent collectivement à des activités associatives qui correspondent aux causes soutenues par l'entreprise (développement durable, insertion des jeunes, etc.), et sous la bannière de celle-ci.

- Les **missions de parrainage** correspondent à l'accompagnement de personnes (jeunes et adultes en réinsertion) sur une durée allant de quelques mois à plusieurs années, comme c'est le cas pour le tutorat ou le mentorat.

Ces deux formats de missions se réalisent généralement dans le cadre d'un nombre de jours ou de demi-journées accordés par l'entreprise (variant de 2 à 10 jours par an).

- Les **missions de conseil** sont un format plutôt apparenté à de la prestation de service sur une courte durée. Le salarié réalise une mission au cœur de l'association en y dédiant plusieurs journées sur un ou plusieurs mois. Là encore, les thématiques varient énormément : communication, ingénierie système et informatique, gestion de projet, ressources humaines, etc.

- Les **missions de longue durée** concernent la mise à disposition d'un salarié sur plusieurs mois, à temps plein ou à mi-temps, généralement dans les locaux de l'association. Si l'entreprise choisit et propose une liste d'associations, le salarié est dernier décisionnaire et sa mission peut être construite au cours des échanges avec l'organisation à but non lucratif, puis soumise à l'accord de l'entreprise. La plupart des entreprises autorisent ce format de mécénat de compétences uniquement aux salariés seniors qui sont à quelques mois de leur retraite.

Une enquête qualitative et quantitative auprès des associations françaises

Cette recherche sur le mécénat de compétences, réalisée entre février et décembre 2022, s'articule autour de trois approches méthodologiques distinctes pour examiner les dynamiques de collaboration entre le secteur associatif et le secteur privé :

1. Une **enquête exploratoire** : une série d'entretiens a été menée avec des représentants de réseaux associatifs, des médiateurs spécialisés dans le mécénat de compétences et des acteurs institutionnels. Elle a permis de recueillir des opinions variées sur le mécénat de compétences, explorant les perceptions prédominantes et les attentes des différentes parties prenantes. Cette étape initiale visait à dessiner un panorama des attitudes et des conceptions autour du mécénat de compétences au sein de ces organisations.
2. Une **enquête qualitative** : des entretiens et des observations ont été réalisés auprès d'associations qui accueillent des salariés en mécénat de compétences. Cette phase a comporté 84 entretiens et 54 observations dans 18 associations réparties dans huit régions de France. Cette méthode immersive a offert une compréhension en profondeur des processus d'adaptation et des interactions entre les salariés et les membres de l'association. Dès le début de la recherche, l'objectif était de suivre des associations aux profils différents : diversité des secteurs, de taille et d'échelles d'intervention, mais aussi d'organisations (budgets, ressources humaines et modèles socio-économiques). Il s'agissait également de diversifier le type de recours au mécénat de compétences. Les dix associations enquêtées se distinguent donc par leur ancienneté (fondées entre 1884 et 2022), leur taille (de l'association locale aux grandes associations internationales),

leur budget global annuel (de 1 000 à plus de 500 000 euros), et leur modèle socio-économique. La diversification des secteurs associatifs est moins aboutie, notamment en raison des difficultés que nous avons rencontrées lors de l'ouverture de terrains entre décembre 2021 et mars 2022. En effet, plusieurs sollicitations sont restées sans réponse, et ce alors que nous avons été mis en relation par le biais des organisations membres de notre comité de suivi. Enfin, les terrains ouverts ont davantage permis d'enquêter les missions de longue durée et les missions flash que les missions de conseil et les missions de parrainage.

3. Une **enquête quantitative** : a été menée à partir d'un questionnaire diffusé auprès d'associations françaises afin d'évaluer l'adoption et les effets du mécénat de compétences. Au total, 812 réponses ont été recueillies : 677 provenaient d'associations n'ayant jamais eu recours au mécénat de compétences et 135 d'associations en ayant déjà bénéficié. Cette enquête, fondée sur un échantillon non représentatif au sens statistique, avait pour objectif de mesurer l'ampleur et les modalités de recours au mécénat de compétences, ainsi que d'identifier les profils des associations concernées. La population associative recourant à ce dispositif n'étant ni connue ni préalablement identifiable, une méthode d'échantillonnage probabiliste n'était pas envisageable. En l'absence d'une population de référence préalablement identifiée, la diffusion du questionnaire s'est faite de manière large au sein du secteur associatif, suivant un principe d'échantillonnage reposant sur la participation volontaire des associations.

Un partenariat vraiment « gagnant-gagnant » ?

Cette étude analyse les formes d'engagement des entreprises et les compétences professionnelles mobilisées par les salariés volontaires à travers le prisme de la sociologie interactionniste, en mettant l'accent sur les échanges et la porosité entre les entreprises et les associations. À l'instar des travaux de Laure Bereni et Sophie Dubuisson-Quellier³ (2020), notre recherche tente ainsi d'explorer la diversité des interactions entre les sphères militantes et économiques.

Cette perspective nous amène à prêter attention à deux phénomènes importants. Premièrement, les enjeux de professionnalisation et de transfert de compétences ne se limitent pas à l'imposition de normes venues du monde de l'entreprise. Ils dépendent aussi de la capacité des associations à s'y adapter, à les transformer ou à les réinterpréter. Deuxièmement, les transformations observées concernent les deux parties : les entreprises elles-mêmes peuvent aussi évoluer au contact des associations, ce qui peut donner lieu à des ajustements réciproques.

Le mécénat de compétences est souvent présenté comme un partenariat « gagnant-gagnant », bénéfique à la fois aux entreprises et aux associations. Cette dynamique est encouragée et promue activement par de nombreuses entreprises, par les organisations facilitant le bénévolat d'entreprise et le mécénat de compétences, mais aussi par les pouvoirs publics. Le « Guide pratique du mécénat de compétences », publié par le secrétariat d'État chargé de l'économie sociale et solidaire en 2021, en est un exemple : il souligne les retombées positives pour tous les acteurs impliqués.

Ces pratiques trouvent leur origine dans la notion de « *corporate volunteering* » développée aux États-Unis, liée à l'idée de « philanthropie stratégique ». Cette forme de philanthropie est vue par les entreprises comme un investissement à long terme pouvant améliorer leur gestion des ressources

³ Bereni L., Dubuisson-Quellier S., 2020, « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques », *Revue française de sociologie*, n° 4, vol. 61, p. 505-529.

humaines et renforcer leur image publique. Les employeurs attendent en retour une amélioration de l'implication de leur personnel dans leurs missions et dans l'entreprise, susceptible de se traduire par un accroissement de leur motivation et de leur satisfaction au travail.

Notre enquête révèle cependant une réalité plus nuancée. En effet, plusieurs associations interrogées mettent en lumière un certain décalage entre les offres des entreprises et les besoins opérationnels ou stratégiques exprimés par les associations. En effet, ces dernières sont à la recherche de ressources humaines supplémentaires ou de compétences spécifiques, qui ne trouvent pas toujours leur réponse dans les politiques de mécénat des entreprises. Cette situation peut conduire à une certaine forme d'instrumentalisation du dispositif, le mécénat de compétences devenant alors davantage un outil au service des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) qu'une véritable démarche philanthropique⁴.

Ce déséquilibre est aggravé par le fait que, lorsqu'elles envisagent des résultats effectifs, certaines entreprises rencontrées au cours de cette enquête espèrent souvent des retours directement liés à leurs intérêts économiques ou de gestion des ressources humaines plutôt que des bénéfices mutuels équilibrés. Les associations, de leur côté, peinent parfois à faire entendre leurs besoins et à adapter les missions de mécénat de compétences à leurs objectifs spécifiques : montée en compétences, équilibre de leurs modèles socio-économiques, renforcement de l'activité ou des richesses humaines⁵.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces inadéquations :

- la **temporalité des dispositifs**, qu'il s'agisse du nombre de jours accordés pour des missions ponctuelles (« flash ») ou de la durée des missions longues (allant de six mois à deux ans), souvent définies selon des modalités prédéterminées (temps plein, temps partiel, mécénat senior, etc.) ;
- les **profils des salariés éligibles** ainsi que le nombre de collaborateurs autorisés à s'engager, qui peuvent limiter la diversité et l'adéquation des compétences mobilisables ;
- les **critères de sélection des causes ou des structures bénéficiaires**, qui privilégient parfois des associations d'envergure nationale, au détriment d'acteurs locaux ou moins visibles.

Les associations doivent alors naviguer dans ces relations en cherchant à maximiser les avantages tout en contournant les contraintes imposées par les entreprises. L'enquête souligne également que le bon déroulement des missions de mécénat de compétences repose sur l'engagement moral des salariés volontaires et l'efficacité avec laquelle les associations gèrent ces ressources. Pour certaines associations, en particulier celles disposant de structures et de ressources limitées, l'intégration et l'utilisation efficace des compétences offertes par les entreprises peuvent s'avérer complexes et parfois peu fructueuses. En effet, les associations doivent souvent mobiliser des ressources internes – en temps, en coordination, en encadrement – pour accueillir les salariés en mécénat, ce qui peut représenter une

⁴ La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) peut être définie comme l'ensemble des pratiques mises en œuvre par une entreprise en vue d'intégrer, sur une base volontaire, les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans ses activités économiques et dans ses interactions avec ses parties prenantes. Si la RSE s'inscrit historiquement dans une logique d'engagement volontaire dépassant le strict respect du droit, elle est aujourd'hui encadrée par un ensemble de dispositifs réglementaires nationaux et internationaux (loi NRE, loi Grenelle II, loi Pacte, devoir de vigilance, directive européenne sur le reporting extrafinancier, etc.), qui tendent à juridiciser partiellement ses principes. Elle se situe ainsi à l'interface entre logique d'engagement stratégique et contraintes normatives, et interroge la capacité des entreprises à concilier performance économique et contribution au bien commun.

⁵ Cette expression désigne, dans le cadre d'une association, la diversité des profils, des statuts, des compétences et des formes d'engagement mobilisés pour faire vivre le projet associatif. Elle inclut non seulement les salariés (en CDI, en CDD, en insertion...), mais aussi les bénévoles, les volontaires en service civique, les personnes mises à disposition (via le mécénat de compétences, les collectivités, ou des partenaires), voire les usagers impliqués dans la gouvernance ou les activités.

charge non négligeable, notamment pour les structures de petite taille. Ensuite, les compétences mobilisées dans le cadre du mécénat de compétences ne correspondent pas toujours aux besoins opérationnels ou stratégiques exprimés par les associations.

Ce décalage peut résulter d'un défaut de cadrage initial : dans de nombreux cas, la fiche de poste transmise par l'entreprise est imprécise ou incomplète, laissant peu de place à une définition partagée des objectifs. Selon plusieurs associations, cette imprécision est souvent renforcée par une préparation insuffisante du salarié volontaire en amont de la mission, qu'il s'agisse de la connaissance du contexte associatif, des enjeux de la structure d'accueil ou des ajustements nécessaires en termes de posture professionnelle. Par ailleurs, les entreprises partenaires des associations étudiées sont peu nombreuses à disposer d'un dispositif de suivi du salarié pendant la durée de sa mission, ce qui peut générer une situation d'isolement et une faible articulation entre les trois parties prenantes (salarié, entreprise, association).

Dans certains cas, on observe également un décalage entre les motivations personnelles du salarié volontaire et les attentes spécifiques des associations en matière de compétences techniques. Le salarié peut envisager la mission comme une expérience de recentrage professionnel ou de quête de sens par exemple au contact des bénéficiaires, ce qui, bien que légitime, ne coïncide pas nécessairement avec les besoins exprimés par les associations en matière de gestion budgétaire, de structuration administrative, ou de développement d'outils numériques. Ce type de malentendu souligne les limites d'un dispositif où l'offre (les compétences mises à disposition) précède parfois la demande (les besoins réels), et où les objectifs sont définis de manière asymétrique.

Pour tenter de contrebalancer cette asymétrie, certaines associations bien établies, bénéficiant d'une forte notoriété et de solides réseaux dans le monde de l'entreprise, développent des procédures spécifiques pour maximiser les bénéfices des missions de mécénat de compétences : elles mettent par exemple en place des procédures internes de sélection des salariés et des compétences, et un processus de cadrage et de pilotage des missions. Elles s'assurent ainsi que les interventions des salariés volontaires soient utiles et viables à long terme, voire qu'elles contribuent directement à leurs fonds.

Sélectivité du mécénat de compétences au sein du monde associatif

Les données de notre enquête quantitative indiquent que la grande majorité des associations ayant répondu – environ 9 sur 10 – ne bénéficient pas du mécénat de compétences. Ce résultat, bien que non représentatif statistiquement à l'échelle de l'ensemble du tissu associatif (employeur et non-employeur), suggère un recours encore très limité à ce dispositif.

L'accès au mécénat de compétences est très inégal. Tout d'abord, d'après l'enquête, la diversité des ressources humaines mobilisées (volontariat, bénévolat, salariat) augmente la probabilité d'y avoir recours. De plus, les associations disposant de ressources internes dédiées, comme des équipes spécialisées dans la recherche de financements ou la gestion de partenariats, sont généralement mieux dotées pour négocier et gérer les collaborations de mécénat de compétences.

Ensuite la taille de l'association, mesurée dans cette enquête au moyen du budget annuel global, a un effet sur l'entrée des associations dans le dispositif. Les grandes associations – qui sont souvent celles ayant une visibilité plus grande dans l'espace public – ont en général un meilleur accès au mécénat de compétences. À l'inverse, les petites associations, ou celles intervenant dans des champs d'action moins médiatisés ou jugés moins « porteurs », peinent souvent à bénéficier du dispositif.

Les actions les plus soutenues à travers le dispositif tendent à se concentrer sur des causes perçues comme « consensuelles » ou valorisantes (environnement, éducation, solidarité internationale...), laissant de côté des thématiques plus sensibles, controversées ou éloignées des priorités de communication des entreprises (réduction et prévention des risques en santé autour de l'usage de drogues ou prostitution ; ou encore militantisme LGBTQIA+). Les associations œuvrant dans des secteurs moins médiatisés ou jugés moins urgents peuvent également rencontrer des difficultés supplémentaires pour obtenir du soutien : c'est le cas du sport ou des loisirs.

L'alignement entre les missions de l'association et les objectifs de responsabilité sociale de l'entreprise est également un facteur important. Les entreprises cherchent à associer leur marque à des causes qui renforcent leur image et défendent leurs valeurs. Les associations dont les activités correspondent aux intérêts stratégiques des entreprises auront donc plus de facilité à attirer le mécénat de compétences.

Enfin, l'ancrage géographique peut jouer un rôle dans l'accès au dispositif. Les associations situées dans des zones urbaines ou près des grands centres d'affaires ont plus de facilité à nouer des partenariats avec des entreprises locales, comparativement à celles situées dans des régions éloignées ou moins densément peuplées.

Pour améliorer l'équité d'accès, il serait par conséquent bénéfique de développer des stratégies et des politiques visant à soutenir et à faciliter le mécénat de compétences pour une gamme plus large d'associations. L'enquête montre notamment que le fait d'être accompagné par un réseau ou une maison des associations a tendance à favoriser l'accès des associations au mécénat de compétences.

Des effets limités et parfois inattendus

L'enquête révèle que le mécénat de compétences offre aux associations l'opportunité d'élargir leur réseau professionnel, bien que les bénéfices en termes de renforcement des liens avec les entreprises et de création de nouveaux partenariats varient selon la durée et le type de mission. Cependant, l'impact sur l'environnement partenarial n'est pas toujours durable, notamment dans les missions de conseil de courte durée. De plus, les efforts pour instaurer une logique de parcours du mécénat avec les entreprises, incluant dons en nature, compétences et ressources financières, rencontrent des limites, surtout au niveau local où les relations préexistantes avec les entreprises peuvent compliquer la mise en œuvre de stratégies uniformes. Les dynamiques de renforcement du réseau partenarial induites par le mécénat de compétences ne se manifestent pas de manière uniforme à l'échelle des organisations associatives. Elles varient par exemple sensiblement entre les sièges nationaux et les antennes locales, qui peuvent entretenir des logiques d'action, des priorités stratégiques et des capacités de négociation distinctes, parfois en tension. D'un côté, les sièges nationaux disposent généralement d'un capital relationnel institutionnalisé leur permettant de contractualiser des accords de mécénat avec de grands groupes privés, dans une logique de visibilité, de standardisation des dispositifs et de pilotage centralisé. Ces accords peuvent ensuite être déclinés localement, parfois avec un degré limité d'adaptation aux réalités de terrain. D'un autre côté, les antennes locales – plus proches des besoins sociaux concrets et des dynamiques territoriales – peuvent développer leurs propres relations partenariales, avec des PME, des établissements publics ou des acteurs de l'économie sociale et solidaire, dans une logique de proximité et d'agilité. Dans une des associations rencontrées, *Les Copains de l'embauche*, le siège national, situé dans une grande métropole, encourage les antennes à proposer aux entreprises un « parcours mécénat » structuré, combinant dons en nature, mécénat ou bénévolat de compétences, et soutien financier. Ce cadre permet de formaliser la relation partenariale en plaçant les besoins de

l'association au centre de l'échange. Toutefois, cette stratégie n'est pas systématiquement suivie sur le terrain. Certaines antennes locales, dotées de relations historiques et informelles avec des entreprises du territoire, continuent d'agir en dehors du cadre national. Par exemple, une directrice d'antenne a expliqué qu'une entreprise locale n'avait accepté de s'impliquer qu'à travers l'engagement individuel d'une salariée, soutenue par son manager, sans validation institutionnelle formelle et sans que cela s'inscrive dans une logique de « parcours ». Dans ce cas, le mécénat repose essentiellement sur une dynamique interpersonnelle, fragile et instable, qui exige un effort constant de maintien du lien. L'équipe locale s'investit donc régulièrement dans des événements d'entreprise ou des temps de convivialité pour préserver cette relation. Ces écarts illustrent les tensions potentielles entre pilotage national et ancrage local, et révèlent surtout la faible prise en compte des dynamiques de territorialisation dans la conception et la mise en œuvre des dispositifs de mécénat de compétences⁶.

Le mécénat de compétences (MDC) exerce une influence limitée sur la gouvernance et le modèle socio-économique des organisations non lucratives, contribuant peu à la transformation structurelle des associations participantes. Il peut offrir néanmoins des avantages significatifs en allégeant la charge de travail des membres et en améliorant les compétences collectives, notamment pour les missions longues. Si certains bénéfices sont observés dans l'apport de perspectives partenariales externes, ces effets restent marginaux et ne débouchent pas systématiquement sur des collectes significatives de fonds financiers. Le MDC facilite toutefois l'hybridation des ressources des associations, en permettant une combinaison plus diversifiée de soutiens financiers, humains, matériels et intellectuels, ce qui peut potentiellement améliorer la durabilité et l'efficacité des initiatives associatives. De la même manière, l'effet du mécénat de compétences sur la gouvernance des associations est modeste, avec seulement une petite fraction signalant des changements structurels (modification de l'organigramme ou des processus décisionnels par exemple). Il faut également noter que l'ensemble des effets positifs soulignés ici sont moins importants, voire absents, lorsqu'il s'agit de missions de courte durée.

Contre toute attente, le mécénat de compétences peut même contribuer à la déprofessionnalisation des métiers du travail social, c'est-à-dire leur déqualification et leur fragilisation. Nous avons rencontré lors de notre enquête des salariés volontaires en MDC qui ont en effet été recrutés sur la base de compétences non pas professionnelles, mais personnelles, pour se charger de missions d'animation de bénévoles ou de bénéficiaires sur des postes auparavant occupés par des travailleurs sociaux. Ces recrutements sous-tendent malgré eux l'idée que certaines activités ne nécessitent pas de qualifications particulières ni la connaissance préalable des publics bénéficiaires des associations. La hiérarchisation des compétences (selon laquelle « certaines activités ne nécessitent pas de compétences particulières » et inversement) est d'ailleurs très répandue dans la mise en place du MDC.

L'autre processus auquel participe le mécénat de compétences est celui de la professionnalisation des associations, mais il doit être nuancé – ce processus n'est pas systématique et concerne rarement des expertises techniques spécifiques – et précisé. Les salariés volontaires en MDC sont recrutés au sein des associations principalement au titre de leurs expériences éprouvées à des postes de direction ou au titre de leurs compétences d'organisation, en gestion de projet ou de management. Notre étude démontre que les associations tirent en effet profit de ces compétences, ne serait-ce que parce que l'arrivée des salariés volontaires accélère la spécialisation des tâches déjà en cours, et renforce l'organisation plus ou moins formalisée des activités, y compris sous la forme de la gestion de projet (rétroplanning, reportings,

⁶ Renault Tinacci M., Cheynel C., 2024, « L'impensé stratégique du recours au mécénat de compétences des associations locales : un rôle limité du territoire dans la fabrique philanthropique ? », in Gianfaldoni P. (dir.) et al., *Quand l'économie sociale et solidaire fait territoire*, Avignon, Éditions universitaires d'Avignon, p. 279-294.

comptes rendus de réunions, attribution de tâches, etc.). Les membres et les responsables associatifs expriment très souvent leur satisfaction quant à ces résultats.

Dans le cadre des missions de mécénat de compétences de longue durée, le transfert de normes et de pratiques issues du management privé – orientées vers l'efficacité, la performance et la rentabilité – reste relativement limité. Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, les salariés volontaires en mécénat ne disposent ni d'un pouvoir hiérarchique ni d'une légitimité suffisante pour imposer des outils ou des méthodes sans l'adhésion des équipes associatives. Leur intégration se fait généralement dans une posture de soutien, de coopération ou d'expertise ponctuelle, et non de pilotage. Ce positionnement favorise une circulation souple et négociée des savoirs professionnels, dans un cadre où l'autonomie des structures d'accueil reste préservée. Par exemple, lorsqu'un salarié d'un grand groupe bancaire intervient dans une association d'action sociale pour structurer un suivi budgétaire ou construire un tableau de bord d'indicateurs d'activité, ses outils ne sont intégrés que s'ils sont adaptés à la capacité d'appropriation des équipes, souvent moins familiarisées avec les normes de reporting financier. Dans une autre situation, une responsable communication issue du secteur privé peut proposer une stratégie de visibilité sur les réseaux sociaux, mais celle-ci sera retravaillée avec le directeur adjoint de l'association pour mieux refléter les valeurs militantes et le projet associatif. Dans ce contexte, les logiques de gestion issues du secteur privé ne sont donc pas transposées de manière mécanique ou prescriptive. Elles font plutôt l'objet d'appropriations partielles, d'adaptations ou de réinterprétations, selon les spécificités culturelles, politiques et organisationnelles des associations concernées. Ce processus peut donner lieu à des formes d'hybridation entre les cultures organisationnelles, contribuant à enrichir les pratiques associatives sans les dénaturer. Ainsi, l'introduction d'outils issus de la gestion de projet (comme la méthode « agile »⁷ ou les matrices SWOT⁸) peut être mobilisée non pas pour formaliser un contrôle strict, mais pour mieux animer la réflexion collective ou planifier les activités dans un cadre souple, respectueux des temporalités propres au travail associatif.

En dépit des effets positifs que le mécénat de compétences de longue durée peut produire sur certaines fonctions internes des associations – telles que la communication, la gestion des ressources humaines, les finances ou encore le pilotage de projets –, il ne constitue en aucun cas une réponse structurelle aux fragilités économiques chroniques qui traversent le secteur associatif. L'apport en compétences repose sur un dispositif précaire, instable et largement conditionnel, tributaire à la fois des choix stratégiques et des politiques RH des entreprises partenaires, de la conjoncture économique, et de la disponibilité effective des salariés volontaires. Dans ce cadre, le mécénat de compétences ne peut remplacer ni un financement pérenne ni la présence durable de professionnels qualifiés au sein des équipes associatives.

⁷ C'est une approche de gestion de projet, surtout utilisée en développement informatique, qui vise à être flexible, adaptative et collaborative. Elle repose sur des cycles courts appelés « sprints » avec à chaque fin de sprint un livrable fonctionnel et des retours d'équipe et de clients.

⁸ SWOT : outil d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces d'un projet ou d'une organisation.

Re(cadrage) des causes, et enjeux structurels du mécénat de compétences

Si le secteur de la défense des intérêts et des droits ainsi que les initiatives très politisées reçoivent rarement un soutien sous forme de mécénat de compétences, c'est parce que les employés affectés à ces programmes et leurs entreprises ont tendance à adopter une vision de l'« engagement social » orientée vers la réparation des effets du capitalisme plutôt que vers la transformation de ce système économique⁹. Ils souscrivent fréquemment à l'idée d'une coopération constructive et nécessaire entre les secteurs lucratif et associatif. Le terme « charité » caractérise d'ailleurs de façon adéquate la perception qu'ont les employés volontaires et les entreprises des projets associatifs, tant du point de vue de leur représentation des bénéficiaires — souvent perçus comme des « bons pauvres » — que de la nature de leur relation avec eux. Ainsi, l'examen de différentes associations démontre que les employés volontaires et leurs entreprises appréhendent principalement leur contribution en termes de dons (temps, nature, matériels) aux plus démunis. Au sein de l'association *Isol'âges* par exemple, la coordination nationale du bénévolat reçoit fréquemment des demandes de salariés souhaitant « faire du bénévolat » de manière concrète et en lien direct avec les publics, bien que ce ne soit pas là que l'association ait le plus besoin d'aide à long terme. Mais l'étude de projets des associations de solidarité ou œuvrant pour l'égalité des chances que nous avons suivies souligne que, malgré leur motivation, les salariés volontaires peuvent adopter des comportements inadaptés aux objectifs des associations, notamment dans leurs interactions avec les bénéficiaires. Ce défi, commun à l'engagement bénévole en général, est amplifié par le mécénat de compétences puisque les volontaires, souvent issus des classes moyennes et supérieures, et surtout peu socialisés au monde associatif sont particulièrement éloignés des publics qu'ils rencontrent. Ainsi, et dans cette relation « charitable », le mécénat de compétences peut apparaître comme une source de bénéfices symboliques conférant un prestige social aux salariés volontaires, mais également à l'entreprise. La formation, tout comme pour les bénévoles, revêt alors une importance essentielle.

Notre analyse montre ensuite qu'il existe deux stratégies principales qui permettent aux associations bien dotées en ressources symboliques et financières de protéger leur projet des attentes ou des malentendus véhiculés par les entreprises : soit les responsables adaptent leur communication et leur discours pour capter l'intérêt, voire séduire les salariés en mécénat de compétences et leur entreprise ; soit ils utilisent la relation avec les entreprises comme un levier de plaidoyer. Dans notre enquête, ces ajustements restent limités à la présentation du projet associatif ou passent par la mise en place d'outils et de démarches spécifiques (évaluation interne, animation des salariés d'entreprise, etc.) visant à renforcer leur plaidoyer. Dans tous les cas, l'intégrité et la substance des projets associatifs restent préservées. Cette capacité de préservation du projet associatif ne touche toutefois pas de manière égale toutes les associations qui ont recours au MDC. Certaines entreprises utilisent les associations principalement pour stimuler leurs employés, se préoccupant avant tout de leur satisfaction et de l'impact sur la cohésion d'équipe et l'identification à l'entreprise. Tandis que la précédente recherche menée par l'INJEP sur le mécénat de compétences soulignait que le monde associatif devenait « un espace thérapeutique pour des travailleurs en souffrance¹⁰ », il apparaît avec cette nouvelle recherche que les associations sont parfois, et dans une certaine mesure, un espace récréatif pour les salariés. La mesure de l'impact social des entreprises *via* le mécénat de compétences est également instrumentalisée, avec une priorité donnée au nombre d'employés impliqués plutôt qu'aux résultats

⁹ Bory A., Lochard Y., 2009, « La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de Troie politique ? », *Sociologies pratiques*, n° 18, p. 39-50.

¹⁰ Renault-Tinacci, Vasconcelos, 2020, *op. cit.*, p. 158.

tangibles obtenus au sein des associations. Cette approche, influencée par des logiques économiques et de rentabilité, peut détourner les associations de certaines activités sociales essentielles. La littérature a montré que ces logiques, qu'elles proviennent du New Public Management¹¹ ou de partenariats avec des acteurs privés¹², peuvent conduire à une réorientation des actions des associations vers des objectifs plus facilement mesurables ou valorisables. Par exemple, certaines structures de lutte contre la précarité ont été incitées à concentrer leurs efforts sur les publics les plus « employables », au détriment des personnes les plus éloignées de l'emploi, dont l'accompagnement est plus long, plus coûteux, et moins « efficace » au regard des indicateurs de résultats imposés. Par ailleurs, la pression croissante autour de la mesure de l'impact social contribue à renforcer cette logique de sélection. Certaines associations expriment un malaise face à des méthodes jugées inadaptées à leur projet : les indicateurs quantitatifs exigés par leurs partenaires (nombre de bénéficiaires, taux de retour à l'emploi, progression des compétences, etc.) peinent à saisir la richesse des dynamiques relationnelles, des effets à long terme ou des transformations collectives qu'elles recherchent¹³.

30 % des associations de notre échantillon expriment des réserves vis-à-vis du mécénat de compétences, considérant cette pratique comme potentiellement risquée pour le monde associatif. Certaines d'entre elles adoptent une posture critique qu'elles lient au développement de l'entrepreneuriat social, compris non pas simplement comme un mode d'action hybride mêlant finalité sociale et outils économiques, mais comme un dispositif politique de recomposition du champ associatif selon des logiques néolibérales. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat social est perçu comme un processus qui pousse les associations à intégrer des pratiques issues du secteur privé lucratif (management par objectifs, performance, attractivité, rentabilité), tout en revendiquant une mission d'intérêt général. Derrière la valorisation de l'impact social, de l'innovation ou de la collaboration avec les entreprises, ces associations voient se profiler une tentative de normalisation managériale et marchande de l'action associative, avec un risque de dépolitisation des finalités. Pour elles, le mécénat de compétences ne constitue pas seulement un appui technique ou une opportunité ponctuelle, mais s'inscrit dans cette mécanique plus large d'alignement des pratiques associatives sur les standards de l'entreprise, au détriment de logiques alternatives fondées sur la solidarité, la démocratie interne, ou la transformation sociale. Ce refus d'adhésion se traduit parfois par un rejet explicite de partenariats jugés contraires aux valeurs portées par les structures. Certaines associations, notamment dans les domaines de la justice sociale ou de l'écologie politique, ont ainsi indiqué avoir décliné des propositions de mécénat ou de partenariat émanant d'entreprises comme Total, considérées comme les symboles d'un capitalisme extractiviste et destructeur. Ce positionnement vise à préserver une cohérence politique forte, en refusant que les finalités associatives soient subordonnées à des intérêts économiques extérieurs, même sous couvert d'engagement responsable ou de responsabilité sociale des entreprises.

A contrario, une autre section du monde associatif semble favorable à l'intégration de pratiques de mécénat de compétences, voyant dans l'entrepreneuriat social une opportunité de modernisation et d'optimisation des ressources. Cette acceptation est souvent accompagnée d'une réévaluation de la manière dont les ressources sont allouées et utilisées, conformément aux principes de l'efficacité et de la responsabilité sociale, caractéristiques du modèle néolibéral. Ces associations peuvent percevoir le

¹¹ Cunningham I., James P., 2009, « The outsourcing of social care in Britain: what does it mean for voluntary sector workers? », *Work, Employment and Society*, n° 23, vol. 2, p. 363-375.

¹² Dart R., 2004, « Being "Business-Like" in a nonprofit organization : A grounded and inductive typology », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 2, vol. 33, p. 290-310.

¹³ Fleury-Raemy A., 2024, « Qu'est-ce qui compte et comment on le compte ensemble ? », *Les Cahiers de l'action*, n° 63, p. 45-58.

mécénat de compétences non seulement comme une source de financement supplémentaire, mais aussi comme un moyen de renforcer leur légitimité et d'augmenter leur visibilité.

Le clivage entre ces deux perspectives révèle les tensions sous-jacentes entre maintien de l'autonomie traditionnelle des associations et adoption de modèles de gestion inspirés du secteur privé. Il est également symptomatique d'un débat plus large sur la finalité sociale et la gouvernance dans le contexte actuel de retrait progressif de l'État du financement direct des activités associatives. Ce retrait est partie intégrante d'un mouvement plus large de réduction des dépenses publiques et d'encouragement de l'engagement du secteur privé dans des fonctions traditionnellement dévolues au secteur public, ce qui pousse les associations à rechercher de nouvelles formes de financement pour survivre et prospérer. Les réticences vis-à-vis du mécénat de compétences sont donc ancrées dans une inquiétude plus profonde concernant la préservation de l'indépendance et de l'intégrité des associations. Cela soulève des questions importantes sur la compatibilité des valeurs associatives avec les stratégies de mécénat de compétences et sur la manière dont les associations peuvent équilibrer efficacement les bénéfices d'une telle pratique avec le risque de compromission de leurs principes fondateurs.

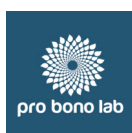
Retrouvez l'intégralité du rapport téléchargeable sur www.injep.fr

LES EFFETS DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SUR LES ASSOCIATIONS

Au cours des dernières années, le mécénat de compétences a suscité un intérêt croissant en France. Cette forme de mécénat enrichit la collaboration entre les secteurs public, privé et associatif en offrant un don de compétences plutôt que des contributions financières, à une époque où les associations sont encouragées à diversifier leurs ressources. Cependant, des questions demeurent sur les effets de cette mise à disposition de salariés d'entreprises privées au service d'associations d'intérêt général.

Cette étude, menée par l'INJEP et l'IRISSO-CNRS, vise à explorer plusieurs questions clés : quelles associations bénéficient de ce mécénat, quelles sont leurs motivations au recours ou non recours, comment se forment les partenariats, et quels sont les effets sur les associations. Elle met l'accent sur les circulations entre entreprises et associations, et leur éventuelle porosité non seulement dans les types de ressources échangées mais également dans les modalités de ces circulations (rapports de force, pratiques partenariales).

S'appuyant sur une enquête qualitative et quantitative, les analyses montrent que le mécénat de compétences peut renforcer les associations en leur apportant des compétences spécifiques et en élargissant leurs réseaux partenariaux. Toutefois, il peut aussi introduire des déséquilibres, en particulier lorsqu'il contribue à une forme de (de)professionnalisation ou à un (re)cadre des projets associatifs. Enfin, le mécénat de compétences reste sélectif : les associations qui en bénéficient sont souvent celles disposant de ressources internes suffisantes, très largement employeuses et dotées d'une certaine visibilité publique.



ISSN : 2727-6465