



MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES DE FIN DE CARRIÈRE

**État des lieux,
potentiel d'engagement
et leviers territoriaux**



Regard du Mouvement associatif Provence-Alpes- Côte d'Azur sur le projet	2
3 Questions à Matthieu Sainton	3
Genèse du projet Élan Seniors Compétences	4
Qu'est-ce que le mécénat de compétences ?	5
Méthode et limites de l'étude	6
Qui avons-nous rencontré ?	7
CONTEXTE DE L'ÉTUDE	9
Un double constat sur le territoire marseillais	10
Focus réglementaire : les nouvelles obligations légales seniors (2026)	11
État de l'art : le mécénat de compétences long en France	12
Les chiffres clés du mécénat de compétences long	13
FREINS & LEVIERS CE QUE LES ENTRETIENS RÉVÈLENT	15
Frein n°1 Une méconnaissance importante du dispositif à tous les niveaux	16
Ce que disent les entretiens	17
Frein n°2 Sans la DRH, rien ne se passe	18
Ce que disent les entretiens	19
Frein n°3 La complexité opérationnelle : réelle mais variable selon la taille	20
Frein n°4 Le matching et le choc culturel : le facteur humain décisif	22
Complexité et matching : ce que disent les entretiens	23
La défiscalisation : un argument moins déterminant qu'il n'y paraît	24
Les leviers qui font la différence : ce qui déclenche et maintient l'engagement	25
CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE MISSION	27
Les conditions d'une mission qui réussit du cadrage à l'accueil	28
Ce que les missions réussies produisent bénéfiques et capitalisation	29
Un regard de terrain : témoignage d'une salariée en mission	30
Paroles d'acteurs : ce que disent les entretiens	31
VALEUR AJOUTÉE D'UNE APPROCHE TERRITORIALE	33
Des enseignements de recherche au service de l'expérimentation	34
Ce qu'une approche territoriale peut apporter	36
Leviers et valeur territoriale : ce que disent les entretiens	37
CE QUE DISENT LES ASSOCIATIONS DU TERRITOIRE	39
Profil des associations répondantes	40
Capacité d'accueil et points de vigilance	41
Dispositions des associations à s'engager	42
Principaux enseignements	43
Besoins des associations : ce que révèle le questionnaire	44
Retour d'expérience : la Ligue pour la Protection des Oiseaux PACA	45
BILAN	46
Ce que l'étude établit, et ce qu'elle laisse ouvert	47

Regard du Mouvement associatif Provence-Alpes-Côte d'Azur sur le projet

LA PROXIMITÉ COMME CONDITION, PAS COMME SUPPLÉMENT

Le mécénat de compétences reste, malgré les années, un dispositif peu connu et inégalement déployé sur le territoire français. Sa version longue durée, et plus particulièrement la formule de fin de carrière, constitue une réponse pertinente à une double tension que nous observons sur l'ensemble du territoire : d'un côté, des associations fragilisées qui peinent à trouver les compétences dont elles ont besoin pour se structurer et durer ; de l'autre, des salariés expérimentés qui abordent leur transition vers la retraite avec le souhait de donner un sens renouvelé à leur engagement, mais sans toujours trouver les voies pour le faire.

Ce dispositif ne se réduit pas à une mécanique de mise en relation. Il engage une transformation plus profonde : celle d'un rapport au travail et à l'utilité sociale qui évolue, d'une culture d'entreprise qui accepte de mettre temporairement une ressource précieuse au service de l'intérêt général, et d'une association qui accepte d'accueillir une expertise extérieure sans en perdre son identité. Cette triple condition n'est pas simple à réunir. Elle requiert du temps, de la préparation, et un accompagnement de qualité.

C'est précisément là que l'approche territoriale prend tout son sens. Les dispositifs nationaux ont le mérite d'exister et de structurer le champ. Mais ils ne peuvent pas se substituer à la connaissance fine du tissu associatif local, à la relation de confiance construite avec les entreprises du territoire, ni à la légitimité d'acteurs ancrés dans leur écosystème. L'expérimentation Élan Seniors Compétences apporte cet éclairage complémentaire, en documentant ce qui fonctionne, ce qui résiste, et ce qui reste à construire, à l'échelle d'un territoire à la fois dense, divers et exigeant.

Je forme le vœu que les enseignements de cette étude, et de l'expérimentation qui la prolonge, contribuent à faire de Marseille, la deuxième ville de France, un territoire de référence sur le sujet, et qu'ils alimentent la réflexion collective à l'échelle régionale et pourquoi pas nationale.



Christian Guibert,
Président du Mouvement Associatif
Provence-Alpes-Côte d'Azur

3 Questions à Matthieu Sainton

Président de l'Alliance pour
le Mécénat de Compétences



Le mécénat de compétences de fin de carrière est souvent présenté comme un dispositif porteur. Pourtant, les chiffres restent modestes. Comment expliquez-vous ce paradoxe ?

Il faut d'abord nommer les choses : on parle probablement de quelques milliers de personnes par an en France, dans un pays où plusieurs centaines de milliers de personnes partent à la retraite chaque année. L'écart est considérable. L'explication tient à plusieurs facteurs qui se cumulent : seulement 1 à 2 % des entreprises en France font du mécénat de compétences, et la majorité des entreprises qui font du mécénat de compétences attribuent des jours à leurs collaborateurs. Ceci démontre une méconnaissance persistante du dispositif, y compris dans des entreprises pourtant mécènes sur d'autres volets. Par ailleurs, le mécénat de compétences temps long est un sujet complexe en termes de droit du travail, qui nécessitent une implication importante des DRH. Ce n'est donc pas un dispositif qui se déploie naturellement. Il demande du temps, de la pédagogie et un accompagnement de qualité. C'est précisément pour cela que l'Alliance existe : structurer le champ, partager les bonnes pratiques, et faire en sorte que les entreprises qui s'engagent ne le fassent pas seules (pour toutes les formes du mécénat de compétences).

Quelle est selon vous la condition la plus sous-estimée pour qu'une mission de fin de carrière réussisse vraiment ?

La qualité de l'accueil associatif. On parle beaucoup du profil du salarié, de ses compétences, de sa motivation. C'est légitime. Mais une mission longue durée, c'est d'abord une rencontre entre deux univers très différents. L'association doit être prête à accueillir quelqu'un qui vient du monde de l'entreprise, avec ses codes, ses automatismes, parfois ses certitudes. Elle doit avoir clarifié ses propres besoins, être capable d'encadrer la mission et d'en tirer parti sans perdre son identité. Les missions qui échouent sont presque toujours celles où ce travail préalable n'a pas été fait. Le mécénat de fin de carrière, quand il fonctionne, c'est une co-construction réelle, pas une prestation déguisée.

L'approche territoriale portée par des acteurs comme Élan Seniors Compétences vous semble-t-elle une piste sérieuse pour accélérer le déploiement du dispositif ?

Oui, et c'est même une condition nécessaire pour que le mécénat de fin de carrière dépasse les frontières des grandes entreprises et se déploie nationalement. Aujourd'hui, le dispositif est encore très concentré dans quelques grands groupes qui ont la taille, les moyens et l'ingénierie RH pour le porter en interne. Ce que peuvent apporter des initiatives comme Élan Seniors Compétences, c'est l'intelligence territoriale que les opérateurs nationaux, aussi compétents soient-ils, ne peuvent pas produire de Paris. C'est un modèle complémentaire, pas concurrent. Et c'est la complémentarité qui fera la différence à l'échelle du territoire.

Genèse du projet Élan Seniors Compétences



Une double réalité que le territoire peut réconcilier

Le Mouvement associatif Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur et la Maison de l'Emploi de Marseille partagent un constat forgé sur le terrain et à l'occasion des Conférences Territoriales pour l'Emploi menées par la Ville de Marseille : dans un contexte de fragilisation croissante du tissu associatif, les associations ont besoin de ressources, financières bien sûr, mais aussi humaines et en compétences, que ce soit pour renforcer leurs fonctions support, soutenir leur activité de terrain, ou préparer leurs transitions de gouvernance. Dans le même temps, les entreprises du territoire font face à un renouvellement générationnel progressif de leurs effectifs : des salariés expérimentés approchent la retraite, souvent sans que l'entreprise ait pensé un cadre pour valoriser leur expertise avant leur départ. Ces deux réalités coexistent sur notre territoire sans toujours se rencontrer.

Le mécénat de compétences de fin de carrière est une réponse à cette double réalité. Encore peu connu et peu déployé sur Aix-Marseille-Provence, il appelle un travail collectif de connaissance, de cadrage et d'outillage. C'est pourquoi nous avons porté ce projet, avec le soutien du Fonds d'Innovation pour l'Emploi de la Ville de Marseille.

Cette étude documente, à partir d'entretiens conduits auprès d'entreprises, d'associations, d'experts et d'acteurs territoriaux, ce que le dispositif produit concrètement : ses freins, ses conditions de réussite, et la valeur ajoutée d'une approche ancrée localement. Elle le dit aussi honnêtement : la méconnaissance du dispositif reste importante, le portage DRH est décisif, et la qualité du matching humain compte autant que la pertinence des compétences.

Notre conviction est que l'approche territoriale apporte précisément ce que les dispositifs nationaux ne peuvent pas offrir : la connaissance du tissu associatif local, la légitimité institutionnelle, et la capacité à faire se rencontrer des acteurs qui ne se seraient pas trouvés seuls. L'expérimentation qui s'ouvre en est la prochaine étape. Nous invitons toutes les entreprises d'Aix-Marseille-Provence, institutions et associations marseillaises à y prendre part.



Définition

Qu'est-ce que le mécénat de compétences ?

Cadre légal, modalités juridiques, formats

Le mécénat de compétences est un dispositif qui permet à une entreprise de mettre des collaborateurs salariés à disposition d'un organisme d'intérêt général, à titre gratuit, pendant tout ou partie de leur temps de travail. L'entreprise continue de rémunérer le collaborateur. La valorisation de la mise à disposition ouvre droit à une réduction d'impôt sur les sociétés (article 238 bis du Code général des impôts).

Deux modalités juridiques coexistent. La mise à disposition de personnel, qui repose sur le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif (article L. 8241-2 du Code du travail), est la plus courante : le contrat de travail reste avec l'employeur, qui détache le salarié auprès de l'association. La prestation de service, plus marginale, consiste pour l'entreprise à réaliser elle-même une prestation au profit de l'association via ses salariés.

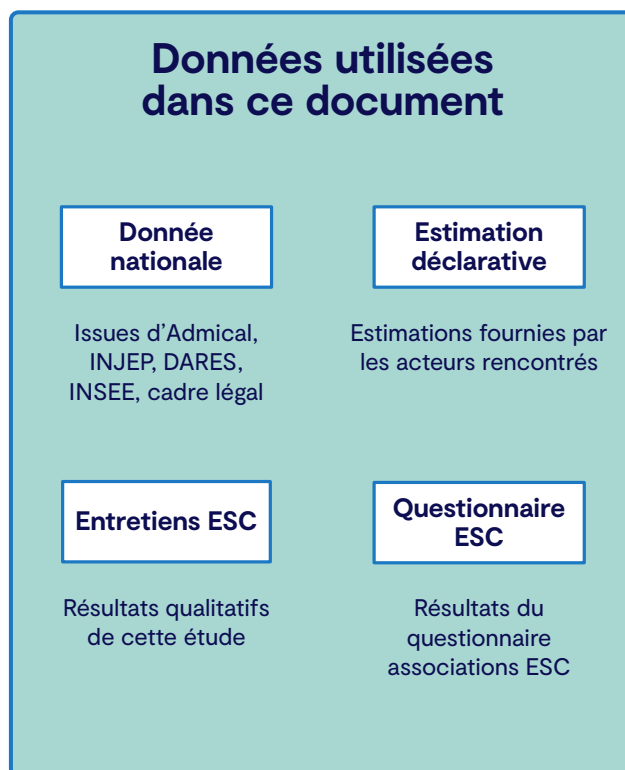
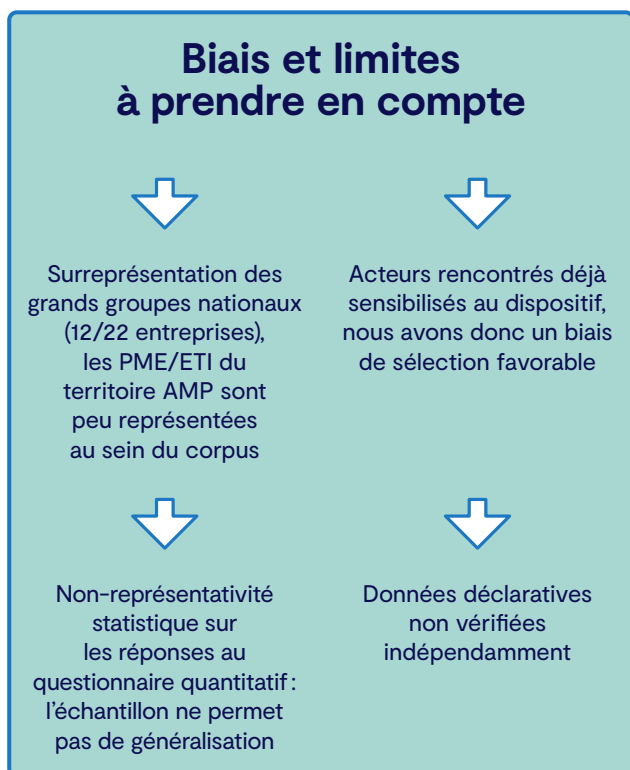
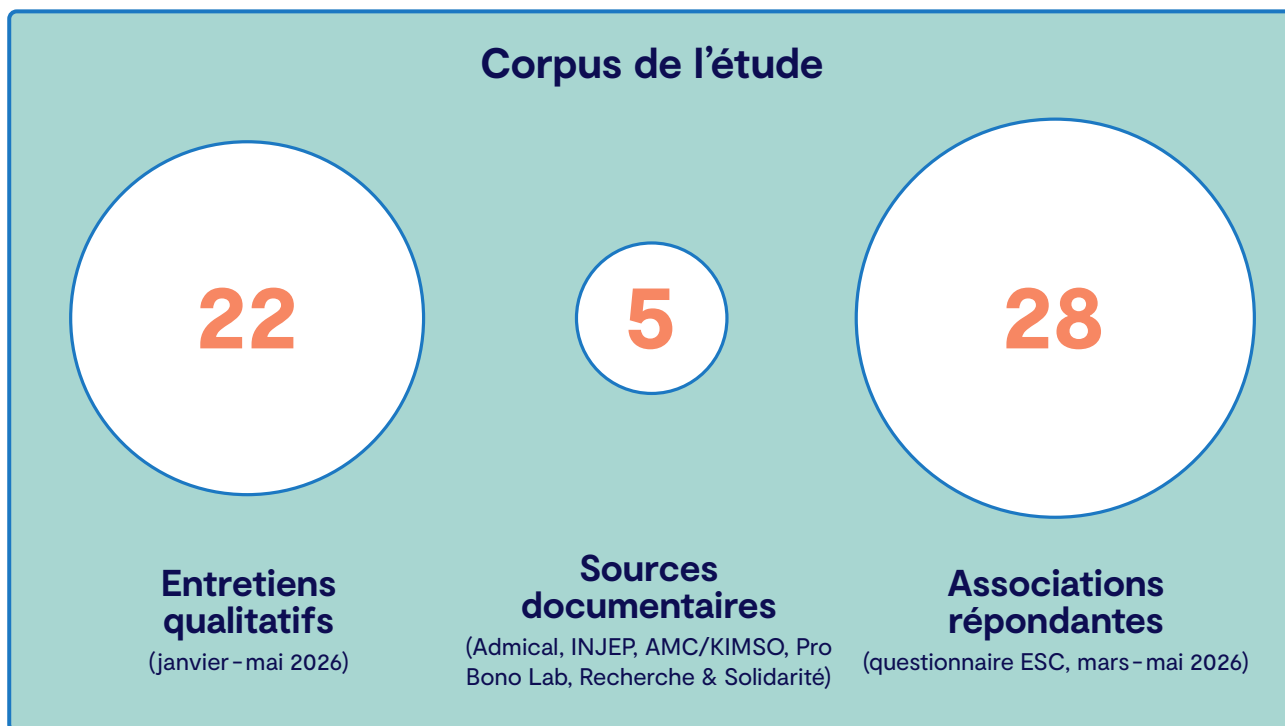
Dans le cas du prêt de main d'œuvre, la mise en oeuvre repose sur une convention tripartite signée entre l'entreprise, l'association et le salarié volontaire, complétée le plus souvent d'un avenant au contrat de travail. Les conditions de maintien des droits du salarié (rémunération, avantages, couverture sociale) sont fixées par l'entreprise et varient selon les dispositifs. Les pratiques les plus avancées maintiennent l'intégralité des droits afin de ne pas créer de frein au volontariat.

Les formats vont de quelques heures à trois ans (durée maximale légale). On distingue habituellement le mécénat de compétences court (interventions ponctuelles, missions en pro bono) du mécénat de compétences long (mises à disposition à temps partiel ou à temps plein sur plusieurs mois). Au sein du format long, le mécénat de fin de carrière est devenu prédominant : il consiste à proposer aux collaborateurs en transition vers la retraite une mission durable au profit d'une association.

Cette étude se concentre sur ce dernier format : le mécénat de compétences long, et plus particulièrement de fin de carrière, qui mobilise la dimension RH structurelle et soulève les questions de mise en oeuvre les plus complexes.

Méthode et limites de l'étude

Les résultats présentés dans ce document ne sont pas généralisables au sens statistique. Ils permettent d'identifier des tendances structurantes et des pistes d'action, cohérentes avec les données nationales disponibles. Ils sont complétés par un questionnaire adressé aux associations du territoire, dont les résultats sont présentés en partie 5 bis.



Qui avons-nous rencontré ?

Les citations dans ce document sont attribuées à un profil générique. Les entreprises sont nommées uniquement dans cette slide de présentation du corpus.

Entreprises pratiquantes ou en réflexion

12

BNP Paribas · Naval Group · Groupe La Poste
Fondation TotalEnergies · AG2R La Mondiale
Fondation Société Générale · EDF · Servier
Harmonie Mutuelle · Fondation SNCF
Fondation ONET · Vinci Construction

Experts, intermédiaires et réseaux nationaux

6

KOEO · KOMEET · Alliance pour le Mécénat de Compétences · Consultantes en mécénat (x2) · Tous Bénévoles

Acteurs du territoire marseillais

2

PLIE Marseille
Entreprenre pour Toi

Volontaires en mission

2

Cadre senior en mission active
Ex-cadre ayant réalisé une mission longue (18 mois, 2 associations)



1

Contexte de l'étude

Convergence de deux
dynamiques structurelles
sur le territoire marseillais

UN DOUBLE CONSTAT SUR LE TERRITOIRE MARSEILLAIS

ASSOCIATIONS: DES BESOINS EN RENFORCEMENT



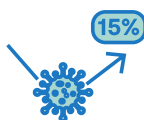
Entre 123 000 et 130 000 associations en PACA.

● Recherches & Solidarités, 2025



Baisse des ressources associatives et publiques depuis 2024, fragilisant les structures les plus petites.

● Cour des comptes, 2023 ; INJEP 2024



Recul du bénévolat régulier depuis le Covid, avec une reprise depuis 2023: 15% des Français de 65 ans et plus donnent de leur temps chaque semaine en 2025, contre 13,1% en 2024 et 14,4% en 2023.

● La France Bénévole 2025 ; R&S, 2023



Besoin croissant de pilotage, de conformité et de partenariats, freiné par des enjeux de moyens - non de compétences intrinsèques.

● INJEP, 2023 ; entretiens ESC

SALARIÉS EN FIN DE CARRIÈRE: UN VIVIER SOUS-UTILISÉ



Réforme des retraites 2023: départ repoussé à 64 ans minimum, 67 ans pour taux plein.

● Loi n°2023-270 du 14 avril 2023



Hausse du chômage des 55-64 ans malgré les obligations légales de maintien en emploi.

● Dares, 2024 ; Rapport Sénat seniors 2023



Vagues massives de départs attendues entre 2025 et 2032 - « ventre des boomers ». Les données démographiques sont connues des entreprises: « Les gens qui sont nés dans les années 60, on connaît leur date de naissance et donc de départ. » (Directrice réseau national mécénat de compétences - entretien ESC, fév. 2026).

● INSEE Première n°1970, 2023



Appétence documentée pour l'engagement associatif en fin de parcours, y compris sans accord de l'employeur.

● Entretiens ESC ; France Bénévole 2023

FOCUS RÉGLEMENTAIRE LES NOUVELLES OBLIGATIONS LÉGALES SENIORS (2026)

Depuis le 1^{er} janvier 2026, la loi Emploi Seniors impose aux entreprises de 300 salariés et plus de négocier un accord ou, à défaut, un plan d'action portant sur la gestion des fins de carrière, la transmission des compétences et la transition emploi-retraite.

Source: Loi n°2023-270, art. L.5121-8 et s. du Code du travail ; Décret d'application 2025



Périmètre

Toute entreprise et groupe de 300 salariés et plus, soit plus de 11000 entreprises en France, dont plus d'une centaine implantée sur la Métropole Aix-Marseille-Provence.



Contenu de l'obligation

Accord ou plan d'action sur : le maintien en emploi des 55 et plus, l'aménagement des fins de carrière, la transmission des compétences, le suivi de l'index seniors.



Pertinence pour ce sujet

La négociation devient une porte d'entrée légitime pour le mécénat long. Plusieurs personnes rencontrées y voient une opportunité d'ancrer le dispositif dans un cadre légal existant sans pour autant que cela empêche les expérimentations ou mises en œuvre ponctuelles.

“

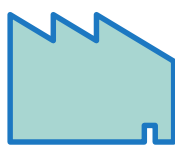
Les dernières évolutions législatives obligent maintenant les entreprises de plus de 300 salariés à mettre en place de la discussion, de la négociation autour de l'emploi des seniors et de la transition emploi-retraite. Et pour le coup, ça ouvre peut-être aussi un champ supplémentaire à l'intégration du mécénat de compétences comme l'une des modalités.

● Déléguée générale du réseau national mécénat de compétences

”

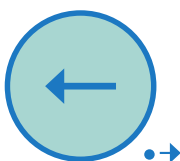
ÉTAT DE L'ART LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES LONG EN FRANCE

Trois enseignements majeurs émergent de l'analyse combinée des entretiens ESC et de la littérature disponible.



Un dispositif de niche

Pratiqué principalement par les grandes entreprises nationales. Parmi les 9% d'entreprises mécènes en France, seulement 16% pratiquent le mécénat de compétences (Admical, 2024). Peu documenté et peu visible au niveau territorial.



Des volumes limités

Entre 3 000 et 5 000 personnes estimées par an en France, toutes modalités confondues, sur ~800 000 départs annuels à la retraite. (Estimation convergente des entretiens ESC et de la littérature).



Une approche avant tout nationale

Peu de travaux documentent à ce jour les initiatives territoriales en matière de mécénat long. Les expériences existantes sont portées par les sièges des grandes entreprises.

TYPE D'ACTEUR

MODALITÉ

VOLUMES OBSERVÉS

Grands groupes avec accord signé (bancaire, défense, énergie, postal)

Mi-temps ou temps plein, 6 mois - 3 ans

40 - 250 pers./an (déclaratif)

Grands groupes sans accord formel

Au cas par cas, portage RH direct

Quelques unités à quelques dizaines

Via intermédiaires spécialisés (KOE, KOMEET...)

Accompagnement 2-3 mois + matching

40-50 pers./an par grande entreprise accompagnée

PME et petites ETI (< 300 salariés)

Non structuré, initiatives isolées

< 10% des PME mécènes pratiquent le mécénat de compétences

LES CHIFFRES CLÉS DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES LONG

< 10 %

des PME déjà mécènes proposent du mécénat de compétences.

● Admical, Baromètre 2024

45 %

des associations citent le décalage de valeurs comme risque d'échec de mission.

● Pro Bono Lab, Note de prospective, déc. 2024

85 %

des entreprises ne suivent jamais leur salarié pendant sa mission associative.

● Cheynel, Renault-Tinacci, INJEP, 2025

16 %

des entreprises mécènes pratiquent le mécénat de compétences.

● Admical, Baromètre 2024

41 %

des missions de mécénat de compétences sont initiées dans le cadre de partenariats préexistants.

● Pro Bono Lab, Note de prospective, déc. 2024

23 %

des entreprises mécènes envisagent de renforcer le mécénat de compétences de fin de carrière suite à la réforme des retraites.

● Admical, Baromètre 2024

< 10 %

0,5 à 1 association locale sur 10 a déjà eu recours au mécénat de compétences, loin des pratiques anglo-saxonnes et nord-européennes.

● INJEP/IRISSO, 2024, n=812

3 ans

durée maximale légale d'une mission de mécénat de compétences.

● Art. 238 bis CGI

Ces données portent sur le mécénat de compétences toutes durées confondues. Elles renseignent le contexte général dans lequel s'inscrit le mécénat de compétences long et de fin de carrière.



2

Freins & leviers ce que les entretiens révèlent

**4 freins structurels -
enseignements croisés des 22
entretiens et de la littérature**

UNE MÉCONNAISSANCE IMPORTANTE DU DISPOSITIF À TOUS LES NIVEAUX

CONVERGENCE ENTRETIENS ESC

COHÉRENT AVEC ADMICAL, BAROMÈTRE 2024

Enseignement global (entretiens ESC): Le mécénat de compétences long apparaît méconnu à tous les niveaux, y compris auprès de DRH d'entreprises pourtant concernées par la loi emploi seniors 2026. Cette méconnaissance est le seul frein identifié transversalement dans la totalité des entretiens conduits.

Ce que la littérature confirme



Absence d'étude dédiée au mécénat de compétences long : les données disponibles sont parcellaires. (Admical, Baromètre 2024, Pro Bono Lab - Note de prospective)



Le dispositif reste largement associé aux grands groupes nationaux dans les représentations collectives.



Les entreprises pratiquantes restent discrètes, même en interne, limitant la diffusion spontanée.



Peu de travaux documentent les pratiques territoriales à ce jour. « Une personne sur cinq connaît le dispositif. »
● Responsable engagement salarié, grand groupe bancaire



Il y a une méconnaissance encore assez colossale du côté entreprise, en tout cas du dispositif d'accompagnement fin de carrière.

● Expert en accompagnement mécénat de compétences senior



Ce que disent les entretiens

Verbatims complémentaires issus des 22 entretiens

On laisse partir les salariés sans connaître l'option

« On voit trop d'entreprises qui remercient des salariés en fin de parcours sans savoir que le mécénat de fin de carrière existe. C'est pourtant plus humain - et ça leur coûterait souvent moins cher qu'un "mauvais départ" »

● Consultante en mécénat de compétences

Un bouche-à-oreille qui dessert parfois le dispositif

« C'était un dispositif très peu connu. Le feedback de ceux qui partaient, c'était : il faut accepter une perte salariale. Le bouche à oreille ne le vendait pas très bien. Depuis le nouvel accord, on peut mettre les gens qui veulent partir en lien avec ceux qui y sont. Le bouche à oreille, qui ne pouvait pas exister avant, va pouvoir être un facteur facilitant. »

● Responsable engagement associatif, groupe énergétique

Confidentiel, même en interne

« Sur une entreprise que j'accompagne sur la fin de carrière, c'est la DRH qui est allée solliciter des salariés. Elle en a approché deux, un seul a donné suite. Ça n'a pas été affiché en interne. »

● Consultante experte en accompagnement mécénat de compétences

On en parle d'autant moins aux profils clés

« Comme ils sont clés dans une organisation, on ne leur a jamais parlé du mécénat de compétences parce qu'on n'a pas envie de les perdre. »

● Expert en accompagnement mécénat de compétences senior

Un dispositif qui reste à faire connaître

« Le dispositif mérite d'être davantage connu. Même quand on en parle, c'est de manière très accessoire. On a beau le promouvoir, personne ne sait ce que c'est. Je pense qu'il y a une sensibilisation des entreprises à faire sur le mécénat de compétences en général et le mécénat de fin de carrière en particulier. »

● Ex-Directrice du mécénat, groupe pharmaceutique

Pour un DRH, ce n'est pas un sujet majeur

« Sur les ETI, le mécanisme est intéressant. Mais pour un DRH, en termes d'échelle, ce n'est pas un sujet majeur. »

● CEO, plateforme d'engagement salarié

SANS LA DRH, RIEN NE SE PASSE

CONVERGENCE ENTRETIENS ESC

COHÉRENT AVEC PRO BONO LAB 2024

Enseignement global : La direction des ressources humaines apparaît comme la décideuse incontournable du dispositif. Les entretiens font apparaître que là où la DRH s’engage - a fortiori dans un cadre formalisé (accord signé) - le dispositif prend durablement. Là où elle est absente, même des salariés motivés ne peuvent partir. Ces constats convergent avec les observations de la note de prospective Pro Bono Lab (2024), qui souligne **le rôle central de la DRH dans le déploiement du mécénat de compétences long.**

Situations observées en l’absence de portage DRH

✂

Quand la DRH n’est pas convaincue, le dispositif peut rester inexistant pendant des années sans qu’aucune explication formelle ne soit donnée.

✂

Des salariés motivés contactant directement des plateformes de mise en relation ou des associations, sans accord de leur employeur.

✂

Des collaborateurs en fin de carrière n’apprennent l’existence du dispositif que tardivement, parfois par hasard.

✂

Le management intermédiaire peut faire blocage faute d’information ou par crainte de perte de ressources.

✂

Origines de la résistance RH : charge des équipes RH, crainte d’un précédent, absence de portage hiérarchique.

“ C’est un accord signé par notre DRH avec les syndicats. Les règles mises en place sont les nôtres. Ce n’est pas la direction de l’engagement qui porte le dispositif, c’est vraiment un dispositif RH. C’est pour cela qu’après dix ans, on a un dispositif cadré et reconnu dans le monde associatif. ”

● Responsable mécénat d’un grand groupe bancaire national

Ce que disent les entretiens

Verbatims complémentaires issus des 22 entretiens

Il faut batailler pour convaincre la RH

« J'ai dû batailler pour dire que c'était intéressant. Il faut vraiment axer le discours sur l'intérêt pour l'entreprise d'avoir une meilleure image de marque. »

● Responsable avantages sociaux, groupe industriel

Une RH défavorable, sans explication

« La RH n'y est pas favorable depuis toujours. Pourquoi? On ne sait pas. Peut-être que si un jour ça change de RH, ça changera. Mais en attendant, ça ne se fait pas du tout. »

● Responsable action sociale, grand groupe de protection sociale

Trois ans pour faire accepter le dispositif

« Il m'a fallu trois ans pour faire accepter le mécénat senior. Certains collaborateurs ont même cru que c'était lié à un plan social. Ça a été un vrai combat. »

● Ex-Directrice du mécénat, groupe pharmaceutique

Le DRH n'a pas le temps d'accompagner

« Un DRH est déjà coincé entre les collaborateurs et la direction générale. Il n'a pas le temps de gérer un seul collaborateur de façon qualitative pour l'accompagner en mécénat de compétences. »

● Expert en accompagnement mécénat de compétences senior

Un regard managérial encore à faire évoluer

« C'est parfois perçu comme le Club Med, alors que c'est pas du tout le Club Med. Ça fait partie d'un travail encore à faire: montrer comment l'entreprise peut regarder autrement les associations. »

● Déléguée générale d'une fondation de grande entreprise nationale

Être plusieurs à y croire en interne

« Pour mettre en place des actions d'engagement et que ça marche, il faut être à plusieurs personnes à y croire. C'est sortir la tête du guidon dans des entreprises où on est très engagé sur les projets. »

● DRH, groupe de construction et BTP

LA COMPLEXITÉ OPÉRATIONNELLE: RÉELLE MAIS VARIABLE SELON LA TAILLE

MAJORITAIRE DANS LES ENTRETIENS ESC

COHÉRENT AVEC PRO BONO LAB 2024

ÉCHELLE PLUTÔT NATIONALE

Enseignement global: Par sa nature même, le mécénat de compétences long et de fin de carrière mobilise la RH bien plus intensément que les formats courts. Il implique de **connaître la date de départ, de gérer l'éligibilité retraite, de rédiger une convention tripartite, d'obtenir l'accord du management et de coordonner avec les syndicats**. Ce frein est disproportionnellement ressenti par les entreprises sans service RH dédié. (Pro Bono Lab, 2024 ; entretiens ESC)

3 obstacles opérationnels documentés



Libérer un salarié sur la durée.
Le manager intermédiaire craint la perte opérationnelle. Frein renforcé dans les équipes en tension, notamment dans les métiers rares ou sous-dotés. (Entretiens ESC).



Construire le cadre RH.
Convention tripartite, éligibilité retraite, accord manager, coordination syndicale. Chronophage sans service dédié, mais outillable avec de l'appui externe. (Pro Bono Lab, 2024)



Identifier des associations adaptées. Les structures locales non référencées nationalement restent exclues de facto des dispositifs des grands groupes. (Entretiens ESC)



Il y a tout un processus avant le départ: la personne dépose un dossier, passe devant une commission composée de RH et d'une association. Elle explique pourquoi elle veut partir en mécénat. À ce moment-là, elle a déjà l'accord de son manager. La complexité est réelle, mais elle est gérable à condition d'avoir pensé le processus en amont.



● Déléguée générale, grande fondation d'entreprise nationale



© Eva-Katalin

LE MATCHING ET LE CHOC CULTUREL : LE FACTEUR HUMAIN DÉCISIF

MAJORITÉ ENTRETIENS ESC

PRO BONO LAB, NOTE DE PROSPECTIVE, DÉC. 2024

ÉCHELLE PLUTÔT LOCALE

Enseignement global: La réussite d'une mission long terme tient autant à la **qualité du matching humain** qu'à la **pertinence des compétences**. Ce constat est cohérent avec les résultats des études KIMSO et INJEP.

45 %

des associations citent le décalage de valeurs comme risque d'échec

● Pro Bono Lab, Note de prospective, déc. 2024

85 %

des entreprises ne suivent jamais leur salarié en mission

● Cheynel, Renault Tinacci, INJEP, 2025

44 %

des associations ont pu choisir leur salarié volontaire

● Pro Bono Lab, Note de prospective, déc. 2024

“

La vision de l'entreprise sur l'association n'est pas toujours réaliste. Il peut y avoir un vrai choc des cultures. Une formation serait indispensable.

● Mathilde Renault Tinacci, chargée de recherche à l'INJEP - citée dans la note de prospective Pro Bono Lab sur le Mécénat de Compétences de longue durée (2024)

”

Complexité et matching : ce que disent les entretiens

Procédures lourdes et calculs retraite

« Dès qu'on touche au mécénat de fin de carrière, la RH est totalement impliquée - il faut gérer des sujets qui nécessitent une expertise RH, des calculs retraite. »

● Responsable engagement sociétal, grand groupe postal

Le plafond de don est vite atteint

« Le plafond de don est vite atteint, quand on parle de mécénat de compétences de fin de carrière, on parle souvent de 10 ou 30 personnes maximum par an. »

● CEO, plateforme d'engagement salarié

Des gens parfois fragilisés à accompagner

« On se retrouve avec des gens un peu fragilisés, qui ont perdu confiance. Un cas sur quatre a besoin d'être reboosté. »

● Expert en accompagnement mécénat de compétences senior

Réussir le matching compétences-besoins

« Le matching est hyper important. Ce sont des gens qui ont une carrière dense derrière eux. Il faut savoir sur quel type de compétences capitaliser. C'est comme un recrutement, ce n'est pas simplement un placement, il faut que ça matche »

● Responsable gestion des carrières cadres, mutuelle nationale

Préparer les associations en amont

« Il faut bien cibler pour que l'association en tire le meilleur. Pas forcément donner au mécène ce qu'on donne à des bénévoles. Je pense qu'il y a un vrai côté préparation des associations à faire. »

● Salariée en mission de fin de carrière

Trois prérequis à valider avec l'association

« Capacité d'accueil, cadrage des missions, capacité d'encadrement : pour moi c'est vraiment les 3 sujets à valider avec l'association en amont de chaque mission, et ce n'est pas si facile. Il y avait un moment, on refusait de travailler avec une association qui n'avait pas au moins 1 CDI. »

● CEO, plateforme d'engagement salarié

LA DÉFISCALISATION: UN ARGUMENT MOINS DÉTERMINANT QU'IL N'Y PARAÎT



Il ressort des entretiens que la défiscalisation est souvent citée en premier, mais qu'elle n'est pas le facteur déterminant pour les entreprises les plus avancées. Elle peut créer de fausses attentes si elle est présentée comme l'argument central.

LE REGARD D'ADMICAL - COMPRENDRE LE MÉCANISME RÉEL

Le mécanisme : 60 % de réduction, mais une réintégration extra-comptable

La charge correspondant au coût du salarié mis à disposition (salaire et charges sociales) n'est pas déductible du résultat fiscal de l'entreprise : elle doit être réintégrée extra-comptablement, ce qui augmente d'autant le bénéfice imposable. L'entreprise paie donc l'IS sur cette somme avant de bénéficier de la réduction d'impôt de 60 %.

Exemple chiffré.

Pour un don valorisé à 100 € (salaire chargé d'un collaborateur mis à disposition) : la charge de 100 € est réintégrée au résultat fiscal et soumise à l'IS au taux de 25 %, soit 25 € d'impôt supplémentaire ; la réduction d'impôt de 60 % s'applique sur les 100 €, soit 60 € de réduction.

Gain fiscal net réel : 60 € - 25 € = 35 €,
soit un avantage effectif d'environ 35 % du coût engagé, et non 60 %.

Quelques précisions toutefois :

- Cet exemple est valable pour les entreprises payant 25 % d'IS (ce qui n'est pas le cas des entreprises réalisant <10 ME de CA lesquelles sont imposées au taux réduit de 15 % jusqu'à 42 500 € de bénéfices. Donc l'avantage fiscal est plus « avantageux » pour les plus petites structures.
- Par ailleurs, cela reste pondéré par les « 25 % maximum de contreparties » bien qu'en pratique, cela reste plus rarement demandé sur du mécénat de compétences que sur du mécénat financier.
- **En pratique, le taux d'avantage fiscal effectif se situe en conséquence bien en deçà des 60 %,** selon la taille de l'entreprise, sa structure salariale et son résultat. La défiscalisation reste un soutien réel, mais elle ne suffit pas à elle seule à justifier l'engagement. L'expérience montre que les entreprises les plus avancées en mécénat de compétences fondent leur décision sur d'autres critères : politique RH, marque employeur, sens donné aux fins de carrière et évidemment soutien à l'intérêt général en premier lieu !

En outre, c'est l'occasion également de rappeler que le mécénat de compétences est d'autant plus utile aux associations qu'il s'inscrit dans la durée (6 mois à 3 ans). Les journées de solidarité peuvent être une première étape de l'engagement mais ne saurait se suffire en elle-même pour avoir un véritable impact réciproque sur les parties prenantes.

LES LEVIERS QUI FONT LA DIFFÉRENCE : CE QUI DÉCLENCHE ET MAINTIENT L'ENGAGEMENT

Six facteurs favorisent le passage à l'acte et la pérennité du dispositif. Certains relèvent de l'entreprise, d'autres de l'écosystème. Leur convergence est déterminante.



Le portage DRH et l'accord formel

Là où la DRH s'engage, a fortiori dans un cadre formalisé (accord signé avec les syndicats), le dispositif prend durablement. Là où elle est absente, même des salariés motivés ne peuvent partir.

● Convergence entretiens ESC



Le management intermédiaire embarqué

Le management peut percevoir le mécénat de compétences comme une perte de ressources. Communiquer sur les retours d'expérience réussies, valoriser les témoignages et désigner des ambassadeurs lève ce frein progressivement.

● Pro Bono Lab, 2024 ; entretiens ESC



Le bouche à oreille entre pairs

Plusieurs entreprises rapportent une accélération des candidatures après les premières missions. Les pairs rassurent mieux que la communication institutionnelle. « Maintenant, les gens qui veulent partir peuvent être mis en lien avec ceux qui y sont. »

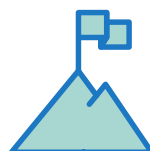
● Groupe énergétique ; entretien ESC, mars 2026



La loi 2026 comme porte d'entrée légitime

La négociation obligatoire sur les seniors est perçue par plusieurs interlocuteurs comme une opportunité d'intégrer le mécénat de compétences long dans un accord formel. C'est un déclencheur institutionnel qui contourne les résistances individuelles.

● Convergence entretiens ESC



Des missions disponibles pour rendre l'engagement concret

Les entreprises ont besoin de missions concrètes identifiées en amont pour passer à l'acte. La disponibilité de missions-type co-construites avec des associations locales crée le sentiment d'urgence et rend l'engagement tangible.

● DRH, groupe BTP ; entretien ESC, avr. 2026 ; Pro Bono Lab, 2024



L'étude du potentiel d'engagement en amont

Comprendre les envies et attentes des collaborateurs avant de lancer le dispositif est indispensable. Des collaborateurs convaincus contribuent à embarquer les managers.

● Pro Bono Lab, 2024



3

Conditions de réussite d'une mission

Enseignements croisés
entretiens ESC +
littérature disponible

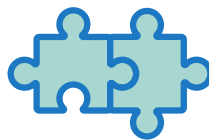
LES CONDITIONS D'UNE MISSION QUI RÉUSSIT DU CADRAGE À L'ACCUEIL



Volontariat et motivation réelle

Un mécénat choisi et souhaité est identifié comme critère déterminant, avant les compétences. L'entreprise vérifie la motivation réelle et la bonne compréhension du dispositif avant tout engagement.

● Pro Bono Lab, 2024 ; entretiens ESC



Matching compétences-besoins

L'association doit d'abord clarifier ses besoins et le temps qu'elle peut consacrer à l'encadrement. La mission est co-construite entre entreprise et association, pas imposée de l'entreprise vers l'association.

● Pro Bono Lab, 2024



Préparation des deux parties

2 à 3 mois d'accompagnement avant départ : pré-immersion, formation à la culture associative, clarification des attentes, commissions de sélection tripartite (RH+asso) sont autant de pratiques recommandées pour valider motivation et adéquation.

● INJEP, 2023 ; Fondation SNCF - entretien ESC



Accord actif du management

L'accord du management intermédiaire est indispensable. Témoignages, ambassadeurs et communication interne sur les missions réussies contribuent à lever les réticences.

● Pro Bono Lab, 2024 ; entretiens ESC



Suivi tripartite régulier

Points d'étape réguliers (semestriels ou trimestriels) impliquant les trois parties. 85 % des entreprises ne le font pas (INJEP) - ce défaut de suivi est le principal facteur de fragilisation de la mission. Les dispositifs les plus avancés ont mis en place une animation collective dédiée (groupe d'échanges, café trimestriel) pour contrer l'isolement progressif.

● INJEP, 2025 ; entretiens ESC



Ancrage dans un projet de vie

L'ancrage territorial (mission dans la région de future retraite) favorise la continuation bénévole. La capacité d'accueil de l'association doit être vérifiée en amont.

● Entretien ESC - estimation déclarative

CE QUE LES MISSIONS RÉUSSIES PRODUISENT BÉNÉFICES ET CAPITALISATION



Continuation bénévole après la retraite

Plusieurs interlocuteurs rapportent qu'une majorité des salariés (jusqu'à 90%) poursuivent un engagement bénévole dans l'association après leur départ à la retraite, pas toujours au même rythme mais de façon durable. C'est l'un des bénéfices les plus cités par les acteurs rencontrés..

● Entretiens ESC - grand groupe bancaire ; grande fondation d'entreprise nationale



Marque employeur et attractivité RH

La possibilité de s'engager en fin de carrière devient un enjeu de fidélisation et de recrutement. L'entreprise se différencie comme « a good place to leave » - offrir une sortie digne après une longue carrière.

● Pro Bono Lab, 2024 ; entretiens ESC



Montée en compétences croisées

Les associations bénéficient de compétences techniques et managériales durables. Les structures les plus matures en mécénat de compétences rapportent une amélioration de leur gouvernance et de leur capacité à formaliser leurs besoins.

● INJEP, 2025 ; entretiens ESC



Capitalisation et réplcation

Documenter les missions (indicateurs de satisfaction, taux de continuation, impact associatif) est indispensable pour répliquer et convaincre. Capitaliser sur les premières missions est la meilleure stratégie de développement.

● Pro Bono Lab, 2024



Transmission et reformulation des savoir-faire

La mission de fin de carrière est l'occasion d'une transmission précieuse: le salarié expérimenté transfère ses savoir-faire vers l'association tout en les consolidant pour lui-même. Cette dimension est très sous-valorisée dans les dispositifs existants.

● Entretiens ESC



Valorisation dans la gestion RH

L'engagement peut être valorisé dans l'entretien annuel et intégré dans les outils de GEPP. La mission devient un jalon positif dans la gestion de fin de carrière et une alternative à des départs contraints.

● Pro Bono Lab, 2024, entretiens ESC

Ces bénéfices, une fois documentés, alimentent la dynamique suivante: les témoignages embarquent de nouveaux candidats, les associations gagnent en confiance dans le dispositif, les entreprises peuvent valoriser leur engagement dans leurs rapports RSE. (Entretiens ESC ; Pro Bono Lab, 2024)

UN REGARD DE TERRAIN: TÉMOIGNAGE D'UNE SALARIÉE EN MISSION

ENTRETIENS ESC

TÉMOIGNAGE DIRECT - ENTRETIEN ESC, MARS 2026

Ce que ce témoignage illustre



Zéro expérience associative avant la mission - découverte complète du secteur



Double mission (2 associations à 50 %) : formule innovante mais engagement perçu comme moins structurant pour chaque association



Ancrage territorial anticipé : mission choisie dans la région de future retraite



Continuation bénévole prévue après départ à la retraite - engagement durable

“

— Je n’avais jamais été dans des associations. Quand on travaille 12 ou 13 heures par jour, c’est absolument impossible.

— C’était aussi l’occasion de connaître la ville, de connaître des gens avant ma retraite.

”

● Salariée en mission de fin de carrière, groupe chimique

PAROLES D'ACTEURS

CE QUE DISENT LES ENTRETIENS

Bien choisir les partenaires associatifs

« Il faut bien choisir les partenaires associatifs pour être sûr que le salarié soit bien accueilli. On a quand même eu quelques déconvenues. Et inversement, que le salarié se sente accueilli avec un minimum de matériel, pas une place dans un cagibi. Il faut quelque chose de confortable pour tout le monde. »

● Déléguée générale, grande fondation d'entreprise nationale

Le mécénat de compétences : la dernière mobilité

« Notre groupe doit être a good place to work, mais aussi a good place to leave. Le mécénat, c'est la dernière mobilité : en dehors du groupe, tout en restant salarié du groupe. On leur donne la possibilité de recréer du lien social à proximité de leur lieu de retraite. »

● Responsable mécénat de fin de carrière, grand groupe bancaire

9 sur 10 continuent bénévolement

« Il y en a 9 sur 10 qui continuent dans l'association quand ils partent à la retraite. Même s'ils n'y vont plus qu'un ou deux jours par semaine, il y en a qui continuent, d'autres qui prennent des responsabilités dans le bureau de l'association »

● Responsable mécénat de fin de carrière, grand groupe bancaire

C'est la première fois qu'une ville s'intéresse à ce sujet

« C'est la première fois qu'une ville s'intéresse à ce sujet à ma connaissance. J'avais vu des groupements, des choses comme ça, mais pas une collectivité. »

● CEO, plateforme d'engagement salarié

Par essence, le mécénat est territorial

« Par essence, le mécénat de compétences est territorial. Que ce soit pour une mission de trois heures ou de 36 mois, on est sur des acteurs de l'intérêt général du territoire. C'est le collaborateur qui va agir sur son territoire. On est complètement dedans par essence, depuis toujours »

● Fondateur, plateforme d'intermédiation mécénat de compétences

On n'était pas éligibles parce qu'on n'était pas repérés

« On avait dit à une entreprise : et nous, comment on fait ? Fin de non-recevoir. Ils ne délèguent que vers des associations conventionnées au niveau national. On n'était pas éligibles parce qu'on n'était pas repérés au niveau national. J'avais trouvé ça quand même assez dommage. »

● Directeur, acteur territorial de l'insertion



4

Valeur ajoutée d'une approche territoriale

**Ce qu'une démarche de
territoire peut apporter -
et ses conditions de réussite**

DES ENSEIGNEMENTS DE RECHERCHE AU SERVICE DE L'EXPÉRIMENTATION

LE TERRITOIRE, CHAÎNON MANQUANT DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES ?

Par Mathilde Renault Tinacci, Docteure en sociologie, chercheuse associée
au CERLIS/CNRS à l'Université Paris Cité, chargée de recherche à l'INJEP

Les dimensions territoriales du mécénat de compétences demeurent encore peu documentées. Nos travaux publiés en 2024¹ figurent parmi les premières contributions françaises à avoir exploré cette question. Les résultats obtenus présentent d'ailleurs plusieurs points de convergence avec l'étude menée par Élan Seniors Compétences que j'aimerais ici mettre en discussion.

Un premier résultat concerne la place relativement limitée du territoire dans la structuration institutionnelle actuelle du mécénat de compétences. Celui-ci reste aujourd'hui principalement porté par de grandes entreprises et de grandes associations ou têtes de réseau nationales. Les partenariats se construisent majoritairement à l'échelle des sièges, de sorte que les enjeux territoriaux apparaissent souvent secondaires dans les négociations. Cette situation produit plusieurs effets. D'une part, les structures associatives locales qui ne sont pas identifiées par les réseaux nationaux demeurent largement exclues des dispositifs proposés par les grands groupes, comme le rappelle également la présente étude. D'autre part, les antennes territoriales des

associations sont parfois contraintes par des partenariats nationaux déjà établis, des procédures standardisées ou des accords-cadres qui limitent leur capacité d'adaptation aux réalités locales. On observe ainsi une forme de double verrouillage : du côté des entreprises comme du côté des grandes associations, les partenariats existants tendent à être reconduits, laissant peu de place à l'émergence de nouveaux acteurs ou partenariats territoriaux dans le mécénat de compétences.

L'analyse montre en second lieu que les entreprises au niveau local connaissent souvent peu le monde associatif en dehors de quelques relations interpersonnelles. Cette difficulté apparaît encore plus marquée dans les territoires ruraux et ultramarins, où les opportunités de mise en relation sont moins nombreuses et où les fonctions d'intermédiation sont parfois moins développées. Pourtant, comme le souligne l'étude d'Élan Seniors Compétences, la connaissance du tissu associatif local constitue une ressource essentielle pour identifier les besoins, orienter les collaborateurs et construire des missions pertinentes à la fois pour toutes les parties prenantes.

1 Renault Tinacci, Mathilde, et Constance Cheynel. « L'impensé stratégique du recours au mécénat de compétences des associations locales : un rôle limité du territoire dans la fabrique philanthropique ? ». Quand l'économie sociale et solidaire fait territoire, édité par Patrick Gianfaldoni et al., Éditions Universitaires d'Avignon, 2024, <https://doi.org/10.4000/15c5b>.

Un troisième résultat conduit à souligner le rôle stratégique des acteurs territoriaux de l'accompagnement capables de faire le lien entre entreprises, salariés et associations. Au-delà de la simple mise en relation, ces intermédiaires peuvent contribuer à réduire les coûts d'entrée supportés par les associations, en particulier les plus petites, qui disposent souvent de ressources humaines limitées. Ils peuvent également accompagner les entreprises et leurs collaborateurs dans la compréhension des spécificités du fonctionnement associatif et soutenir les structures d'accueil dans l'intégration de ces nouveaux bénévoles ou salariés mis à disposition. Cette fonction d'accompagnement apparaît d'autant plus importante que les entreprises demeurent souvent peu présentes une fois la mission engagée. Notre recherche publiée en 2025² montre qu'environ neuf entreprises sur dix assurent un suivi limité de leurs collaborateurs pendant la durée du mécénat de compétences. L'accompagnement territorial peut alors contribuer à maintenir un lien entre l'entreprise, le salarié et l'association et ainsi sécuriser davantage les parcours d'engagement.

Une quatrième analyse met également en évidence l'importance de l'ancrage territorial dans la continuité des engagements. Lors de notre enquête de 2020³, un salarié en fin de carrière

avait ainsi choisi d'effectuer sa mission non pas à proximité de son lieu de résidence (Ile de France), mais sur le territoire (Bretagne) où il prévoyait de s'installer après son départ à la retraite. Le mécénat de compétences constituait pour lui une manière d'anticiper son intégration dans le tissu associatif local et de préparer une future activité bénévole. Cet exemple illustre la manière dont le territoire peut favoriser la prolongation des engagements au-delà de la mission elle-même.

Pour toutes ces raisons et au regard des résultats présentés par la présente étude, l'expérimentation portée par Élan Seniors Compétences apparaît particulièrement précieuse pour lutter contre les inégalités de sélection observées au sein du monde associatif et favoriser l'accès de structures locales aux dispositifs de mécénat de compétences. J'invite les porteurs du projet à articuler leurs actions avec les acteurs historiques de l'accompagnement de la vie associative, tels que les réseaux Guid'Asso ou les maisons des associations. À l'heure où une partie du monde associatif fait face à des tensions croissantes en matière de financement, d'emploi ou de renouvellement des bénévoles, ces initiatives ouvrent des perspectives intéressantes pour soutenir les capacités d'action des associations et renforcer l'ancrage des entreprises dans les dynamiques territoriales.

² Cheynel C., Renault Tinacci M., 2025, Les effets du mécénat de compétences sur les associations, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.

³ Renault Tinacci M., Vasconcelos O, 2020, Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire, INJEP Rapport d'étude.

CE QU'UNE APPROCHE TERRITORIALE PEUT APPORTER

Peu de travaux documentent à ce jour les démarches territoriales en matière de mécénat long. Les entretiens conduits permettent d'identifier des apports potentiels spécifiques, à condition de disposer de co-porteurs pertinents. « C'est la première fois qu'une ville s'intéresse à ce sujet. » CEO, plateforme d'engagement salarié - entretien ESC, fév. 2026

Ce que font les acteurs nationaux



Accompagnent principalement les grands groupes nationaux avec dispositif existant.



Référencent essentiellement des associations nationales ou matures sur la relation entreprise, les petites associations locales sont souvent exclues.



Proposent des missions depuis le siège, avec une plus grande difficulté à faire le lien avec le local.



N'ont généralement pas de relation avec les acteurs territoriaux de l'emploi.

Ce qu'une approche territoriale est en mesure d'apporter, sous conditions



Approcher les ETI/PME qui se croient hors jeu et n'ont pas accès aux intermédiaires nationaux



Connaissance du tissu associatif local, y compris les structures les plus petites.



Ancrer les missions dans la région de vie future du salarié.



S'appuyer sur les réseaux économiques et associatifs locaux, les acteurs de l'emploi et de l'insertion du territoire.



Réserve méthodologique : ces apports potentiels sont issus des entretiens ESC, avec un biais de sélection favorable. Ils gagneraient à être documentés par des expérimentations réelles avant d'être présentés comme des acquis. Le questionnaire associations confirme que les structures locales sont dans l'attente : 28/28 se disent intéressées, mais 16/28 n'ont jamais eu accès au dispositif, illustration du déficit d'accès des acteurs locaux non référencés nationalement.

LEVIERS ET VALEUR TERRITORIALE CE QUE DISENT LES ENTRETIENS

Anticiper la fin de mission

« La date de départ à la retraite doit être bordée dès le début de la mission. Quand la mission prend fin avant la retraite, le retour en entreprise peut être très difficile à vivre pour tout le monde. »

● Déléguée générale réseau national Mécénat de Compétences

Regarder le besoin avant l'offre

« Comment on regarde d'abord le besoin avant de proposer l'offre - et je trouve que c'est souvent dans l'autre sens que ça se fait. »

● Consultante en mécénat de compétences

Le rôle d'intermédiaire est hyper important

« Le rôle d'intermédiaire que vous avez est hyper important. Ce sont des gens comme vous qui connaissez le mieux le tissu associatif. »

● Responsable gestion des carrières cadres, mutuelle nationale

Un processus clair avant tout

« Il faut un processus clair pour que le salarié sache par quel chemin avancer. Et une politique claire: est-ce que tout le monde a le droit, dans quelles conditions? »

● Responsable territoriale, grande fondation d'entreprise nationale

Sur 10 qui arrivent, beaucoup sont déjà bénévoles

« Sur 10 qui arrivent, beaucoup sont déjà bénévoles, savent où ils veulent aller. Ce sont des gens qui ont envie d'y aller. »

● Responsable mécénat de fin de carrière, grand groupe bancaire

Partir de missions concrètes

« Je suis plus pour analyser un besoin et le proposer concrètement aux salariés pour tenter de lever les freins, que de commencer à faire de la communication à tout va. »

● DRH, groupe de construction et BTP



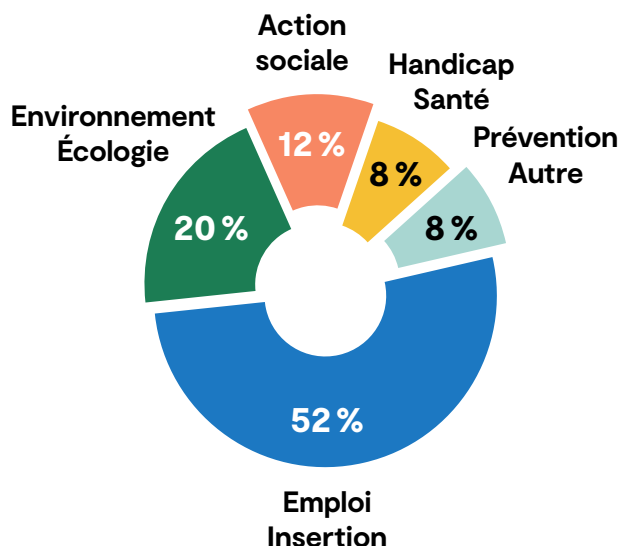
5

Ce que disent les associations du territoire

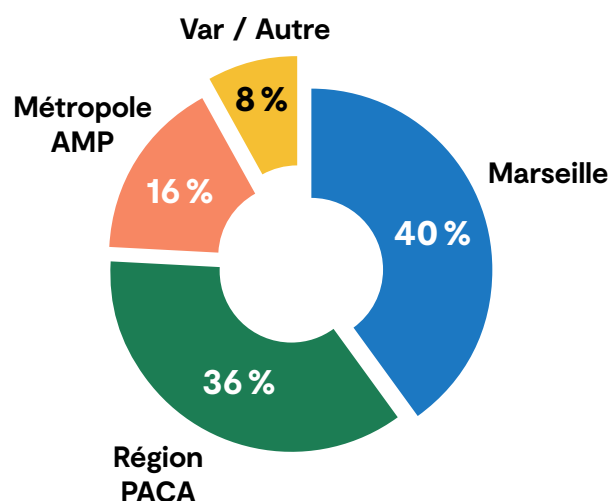
Résultats du questionnaire associations ESC

PROFIL DES ASSOCIATIONS RÉPONDANTES

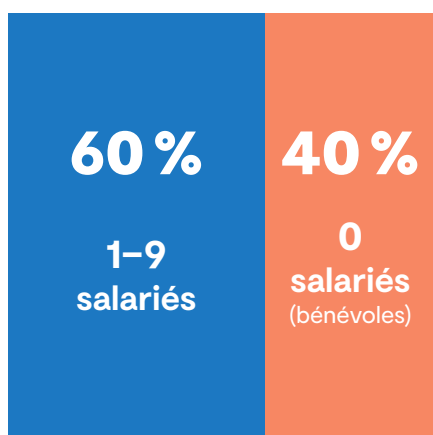
SECTEUR D'ACTIVITÉ



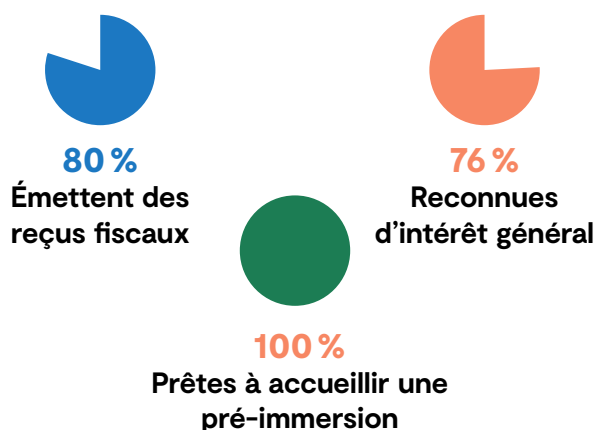
TERRITOIRE D'INTERVENTION



TAILLE ET ÉLIGIBILITÉ



Éligibilité au mécénat

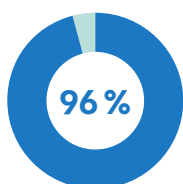


⚠ Réserve méthodologique: les associations ayant répondu à ce questionnaire sont celles qui ont été contactées dans le cadre du projet et qui ont choisi de répondre. Elles ne constituent pas un échantillon représentatif des associations du territoire. Les résultats reflètent les dispositions d'un groupe a priori favorable au dispositif, ce qui explique en partie les taux très élevés d'intérêt et d'engagement observés. Ils renseignent sur ce qu'il est possible d'obtenir auprès d'associations engagées, pas sur la moyenne du secteur associatif.

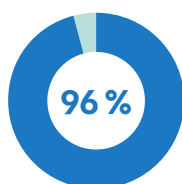
CAPACITÉ D'ACCUEIL ET POINTS DE VIGILANCE

CE DONT DISPOSENT LES ASSOCIATIONS POUR ACCUEILLIR

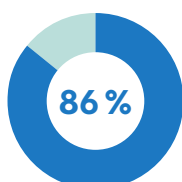
Gouvernance favorable au projet



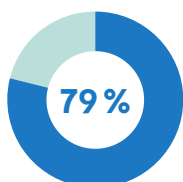
Capacité à formaliser une mission



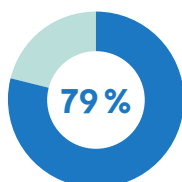
Référent interne identifié



Espace de travail disponible



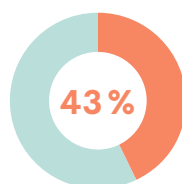
Temps de coordination dédié



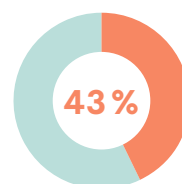
100 %
prêtes à accueillir une période de pré-immersion

POINTS DE VIGILANCE IDENTIFIÉS

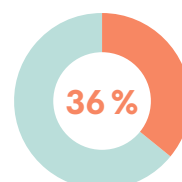
Disponibilité en interne



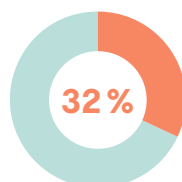
Charge administrative



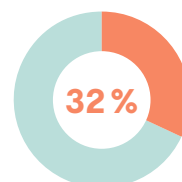
Intégration dans l'équipe



Clarification cadre juridique



Adaptation au terrain



Le principal frein = temps disponible, pas la volonté d'accueillir

LA QUESTION DU CADRE JURIDIQUE

28 % citent la clarification du cadre juridique parmi leurs vigilances prioritaires. Cela concerne notamment les structures sans expérience préalable du mécénat (16/28).

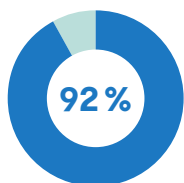
76 % sont reconnues d'intérêt général. 80 % émettent des reçus fiscaux. L'éligibilité de principe est donc acquise pour la grande majorité - mais la contractualisation (convention tripartite) reste à structurer.

DISPOSITIONS DES ASSOCIATIONS À S'ENGAGER

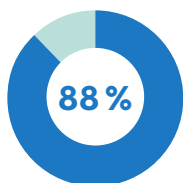
Toutes les associations répondantes ont dit oui pour accueillir, témoigner, tester, promouvoir.

ELLES SE DISENT PRÊTES À :

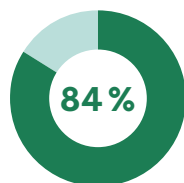
Promouvoir le dispositif dans leurs réseaux



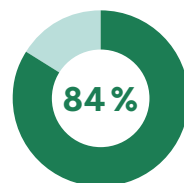
Témoigner si une mission est réalisée



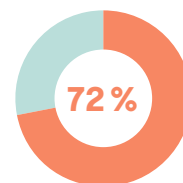
Contribuer à l'évaluation d'impact



Tester une mission pilote



Participer à un atelier collectif



100%

Des associations répondantes souhaitent accueillir un mécène senior

84%

sont prêtes à tester une mission pilote

52%

ont un besoin immédiat ou sous 6 mois

CE QUE CELA SIGNIFIE POUR L'EXPÉRIMENTATION

Parmi les associations répondantes, l'intérêt est fort et les dispositions concrètes. Ce signal est encourageant, même s'il ne préjuge pas de la réception du dispositif par l'ensemble du tissu associatif local. Le levier à activer reste côté entreprises: sensibilisation des DRH, formalisation des dispositifs, identification des salariés volontaires. Élan Seniors Compétences dispose d'un vivier associatif mobilisable dès les premières missions pilotes.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Ce que cela signifie pour l'expérimentation

Un signal positif unanime

(à lire dans le contexte de l'échantillon)

Les 28 associations sont favorables à accueillir un salarié en mécénat de compétences, et toutes sont prêtes à intégrer la personne lors d'une pré-immersion. C'est un signal fort.

Des besoins très concrets et récurrents.

La communication arrive largement en tête (14 mentions), suivie par la comptabilité/finances (10) et le développement/mécénat (9). Ces trois domaines couvrent à eux seuls l'essentiel des besoins exprimés.

Une urgence réelle.

52 % des associations expriment un besoin immédiat ou à moins de 6 mois, ce qui indique une forte attente de passage à l'acte rapide.

Des structures globalement prêtes

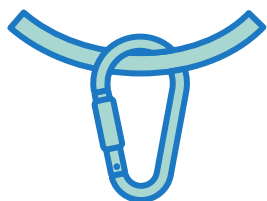
Entre 80 % et 92 % des répondantes disposent déjà des ressources clés (réfèrent interne, gouvernance favorable, espace de travail, capacité à formaliser). La principale crainte est la disponibilité en interne (53 % des mentions de vigilance) et la charge administrative que cela pourrait générer.

Un écosystème mobilisable

Plus de 90 % des associations seraient prêtes à promouvoir le dispositif dans leurs réseaux, à témoigner ou à tester une mission pilote - un levier précieux pour l'essaimage.



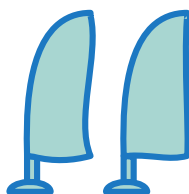
BESOINS DES ASSOCIATIONS: CE QUE RÉVÈLE LE QUESTIONNAIRE



Accompagnement terrain

Co-animation d'ateliers, soutien aux bénéficiaires, encadrement de publics vulnérables ou en insertion. Premier besoin cité - présent dans 18 réponses sur 28.

● Questionnaire ESC, mars-juin 2026



Communication et valorisation

Création de contenus, relations presse, réseaux sociaux, identité visuelle. 8 associations sur 28 citent ce besoin en priorité 1, 2 ou 3.

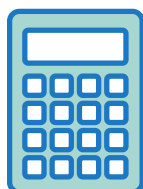
● Questionnaire ESC, mars-juin 2026



Mécénat financier et développement

Recherche de financements privés, structuration de l'offre mécénat, développement partenarial. 5 structures citent ce besoin parmi leurs priorités.

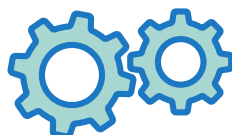
● Questionnaire ESC, mars-juin 2026



Comptabilité et fonctions supports

Gestion comptable et financière, secrétariat, gestion administrative. 7 structures mentionnent ce besoin, notamment les plus petites. Profils comptables, RH et administratifs très recherchés.

● Questionnaire ESC, mars-juin 2026



Stratégie et gouvernance

Modèle économique, facilitation CA, process RH, structuration de l'organisation. Besoin exprimé par 5 structures, souvent combiné à d'autres priorités.

● Questionnaire ESC, mars-juin 2026



Points de vigilance exprimés

Disponibilité en interne (43%), charge administrative (43%), intégration équipe (36%), clarification cadre juridique (32%), adaptation au terrain (32%). Le premier frein est le temps disponible - pas la volonté d'accueillir.

● Questionnaire ESC, mars-juin 2026

RETOUR D'EXPÉRIENCE: LA LIGUE POUR LA PROTECTION DES OISEAUX PACA

ENEDIS × LPO PACA

Mission de 2 ans à temps plein, dans un contexte de changement de direction. Un cadre dirigeant Enedis en fin de carrière, est intervenu sur des sujets stratégiques: audit interne, restructuration managériale, organisation territoriale et accompagnement de la gouvernance.

Impact stratégique

Mise en place de responsables intermédiaires territoriaux. Passage d'une organisation très centralisée à une structure plus établie. Soulagement important pour l'équipe dirigeante.

Projet porté de A à Z

Le salarié en mécénat de compétences a développé le projet Biodiv'Sport (conciliant enjeux sportifs et biodiversité) à l'échelle régionale. Le projet a été transmis à l'association, permettant ensuite un recrutement salarié sur le poste.

Continuation en gouvernance

À l'issue de sa mission, le salarié est entré au Conseil d'administration de la LPO PACA. Trajectoire non anticipée au départ, rendue possible par l'ancrage progressif dans les enjeux de l'association.

Coût nul pour l'association

Salaires, matériel, déplacements pris en charge par l'employeur. Investissement humain réel (acculturation, cadrage) mais zéro charge financière pour la LPO.

“ Gérard, c'était le ciment

Il a vraiment fait un audit de la structure, interrogé nos bénévoles, nos salariés. Grande disponibilité, neutralité, bienveillance. »

« À temps plein, ils sont comme des salariés.

La mission longue à temps plein permet une intégration réelle. 2 jours par semaine, la plus-value est bien plus limitée. »

« Il a porté le projet de A à Z. Et il y a eu une transmission.

L'articulation entre apport stratégique et projet porteur de sens pour le mécène est une condition clé de réussite. ”

3 Enseignements clés



Temps plein et durée longue : condition de l'impact stratégique.



L'association doit définir un projet réel, pas seulement des tâches.



La mission peut ouvrir sur la gouvernance, de façon non anticipée.

Source : retour d'expérience LPO PACA (Magali Goliard, directrice) partagé avec le projet ESC, mai 2026. Cet échange est un retour de terrain complémentaire aux entretiens de l'étude. Il illustre les conditions de réussite identifiées dans le corpus principal.

6

Bilan

Ce que l'étude confirme,
nuance ou révèle

CE QUE L'ÉTUDE ÉTABLIT, ET CE QU'ELLE LAISSE OUVERT

Conclusion de la phase exploratoire Élan Seniors Compétences, 2026

CE QUE L'ÉTUDE ÉTABLIT

Vingt-deux entretiens et quatre sources documentaires nationales convergent vers un diagnostic cohérent : le mécénat de compétences de fin de carrière est un dispositif reconnu comme utile, mais structurellement sous-développé et insuffisamment connu.

Utile

Ses effets sont documentés des trois côtés. Les salariés y trouvent une transition plus sereine, souvent enrichie d'un ancrage territorial anticipé. Les associations y gagnent des compétences rares sur la durée. Les entreprises y construisent une sortie professionnelle digne, cohérente avec leurs engagements de marque employeur.

Sous-développé

Les volumes restent très faibles au regard du potentiel démographique. Les entretiens le confirment : même dans les entreprises qui pratiquent le dispositif depuis plusieurs années, les effectifs concernés dépassent rarement quelques dizaines de personnes par an. Le plafond fiscal, limité à 0,5% du chiffre d'affaires, contraint structurellement les volumes, y compris dans les grandes entreprises les plus engagées.

Insuffisamment connu

La méconnaissance est le premier frein identifié à tous les niveaux : dans les directions RH, chez les salariés concernés, auprès des associations et des acteurs territoriaux. Ce n'est pas un défaut de volonté. C'est un défaut d'information, de lisibilité et d'outillage.

CE QUE L'ÉTUDE LAISSE OUVERT

L'étude documente un potentiel. Elle ne tranche pas sur les conditions de sa réalisation. Trois questions demeurent au seuil de ce travail exploratoire.

La question du volume réaliste

Combien de missions peuvent effectivement se déployer sur un territoire comme Aix-Marseille-Provence, dans un horizon de deux à trois ans, avec les entreprises présentes et les associations disponibles ? Les volumes observés invitent à viser quelques missions par an. L'étude donne des ordres de grandeur et des signaux encourageants : elle ne produit pas de projection certaine.

La question de l'accès

Le dispositif reste majoritairement pratiqué par de grands groupes nationaux disposant de ressources RH dédiées. Sa démocratisation vers des entreprises de taille intermédiaire suppose des conditions d'accompagnement spécifiques qui restent à construire et à éprouver.

La question de la durée

Le mécénat de compétences de fin de carrière produit ses effets sur le long terme pour les salariés, pour les associations, pour les entreprises. Sa valeur réelle ne peut s'apprécier qu'avec du recul. Les apprentissages de cette phase constituent un point de départ, non un bilan.

Ils et elles ont collaboré à l'élaboration de cette publication



Claire Allier

**Cheffe de projet Élan Seniors
Compétences au Mouvement
associatif Provence-Alpes-
Côte d'Azur**



Virginie Leconte

**Responsable Opérationnelle
de la Maison de l'Emploi de
Marseille**



Laurent Fialon

**Expert en Mécénat
de compétences**



Sandra Castebrunet

**Déléguée Régionale du
Mouvement associatif
Provence-Alpes-Côte d'Azur**

Tous droits de reproduction strictement réservés
© Le Mouvement associatif Région Sud Provence-Alpes-
Côte d'Azur et La Maison de l'Emploi de Marseille

juillet 2026
Imprimé par Exaprint à Montpellier
Conception, réalisation et illustrations : Les Poulets Bicyclettes



Suivez l'actualité
d'Élan Seniors
Compétences

