

1^{re}
édition

MAPPING

étude exploratoire du mécénat
et de ses pratiques 2023

carenews 

MAPPING

**étude exploratoire du mécénat
et de ses pratiques 2023**

L'ÉQUIPE DE **CARENEWS**
SOUS LA DIRECTION DE **GUILLAUME BRAULT**

OCTOBRE 2023

06	Édito de Guillaume Brault
08	Pourquoi une nouvelle étude sur le MÉCÉNAT ?
10	<u>Mapping du mécénat et de ses pratiques</u>
12	Le VISAGE des mécènes Ressources Modalités d'action Cibles prioritaires Territoires d'intervention Reporting & impact Gouvernance
21	Qu'est-ce qu'un « BON » MÉCÈNE ?
22	DIALOGUE avec les associations <ol style="list-style-type: none">1. Octroyer des soutiens pluriannuels2. Accompagner les bénéficiaires dans la recherche d'autres financeurs3. Financer les frais de structure et ne pas flécher les dons4. Encadrer le mécénat de compétences et les journées de solidarité5. Accompagner le reporting et la mesure d'impact des associations6. Accroître l'efficacité de son processus de sélection
28	Focus sur quelques BONNES PRATIQUES
32	Le regard DE HAATCH
34	PANEL des répondants
35	LISTE des répondants

Approfondir

On ne remerciera jamais assez les mécènes qui ont répondu à notre enquête de plus de 170 questions. C'était un exercice long – sans doute trop ? – mais ô combien utile pour le secteur ! J'en suis certain, le mécénat est une discipline qui recèle encore trop de zones d'ombre. C'est l'ambition de cette étude : donner un nouvel éclairage aux acteurs et observateurs du mécénat.

Dans une culture judéo-chrétienne où « le bien ne fait pas de bruit », il est naturel que le mécénat ait développé un certain nombre de secrets. Mais aujourd'hui, à l'ère du tout communication et des réseaux sociaux, et dans un monde dans lequel les citoyens et la Terre demandent en urgence que l'on prenne soin des êtres humains et de la planète, le mécénat doit encore monter en puissance. Il en a les moyens à condition de livrer un peu plus ses secrets et de s'appuyer davantage sur des éléments tangibles.

Cette nouvelle étude complète celles de la Fondation de France, de l'Admical, du Centre Français des Fonds et Fondations, des entreprises pour la Cité et des autres qui s'intéressent à ce sujet. Il en faudra encore de nombreuses pour décrypter un secteur qui le mérite et le demande, en particulier à un moment où les pratiques se diversifient et se complexifient.

Au cœur de l'écosystème, entre les mécènes et le monde associatif, carenews.com, le média des acteurs de l'engagement, est idéalement positionné pour lancer et présenter ce travail exploratoire sur le mécénat et ses pratiques, et ainsi répondre à notre mission d'information et d'analyse.

C'est une nouvelle fois avec le cabinet HAATCH – avec qui nous réalisons déjà le Top 50 de l'entrepreneuriat à impact – que nous nous sommes attelés à ce travail délicat. Qu'il me soit ici per-



Le mécénat a les moyens de monter fortement en puissance à condition de mieux se connaître.



Guillaume Brault

Président et fondateur
de Carenews

mis de les remercier tout comme les différents experts du secteur associatif ou du mécénat qui ont répondu présent lors des réunions préparatoires.

Cette étude a pour singularité de s'intéresser à tous types d'entités de mécénat : fondations d'entreprise, programmes de mécénat en direct, fonds de dotation, fondation d'utilité publique, fondations sous égide... liés – ou non – à une entreprise. Elle les interroge en profondeur et permet ainsi, au-delà des premiers chiffres, de trouver des repères et de formuler des explications objectivées sur l'évolution et la maturité des pratiques. Ce mapping unique, qui se base sur des données quantitatives, offre aux mécènes un outil pour approfondir leur bilan, travailler un repositionnement, défendre un budget et accélérer son engagement. Nous sommes d'ailleurs en mesure de produire un rapport personnalisé pour chaque mécène.

Ne l'oublions pas, le mécénat doit d'abord répondre aux besoins des associations. À la suite d'une série d'entretiens avec des responsables d'associations et grâce à notre connaissance de ce milieu, cette première édition met en regard les attentes des associations et les pratiques des mécènes. Cet exercice est riche d'enseignements : il montre notamment qu'il existe des écarts significatifs entre les attentes et les pratiques. Il sera intéressant d'observer dans le temps l'évolution de ces différences.

En attendant, nous continuerons d'exploiter les 13 000 données que vous avez partagées avec nous. Merci pour votre confiance.

POURQUOI UNE NOUVELLE ÉTUDE SUR LE MÉCÉNAT ?

Carenews est le média dédié aux acteurs de l'engagement. Notre métier nous amène à être au contact des fondations et des entreprises engagées.

Depuis trois ans, nous publions un Top 50 de l'entrepreneuriat à impact. Son objectif : mettre à l'honneur 50 structures de l'ESS sur la base de leurs données d'impact. À chaque lancement de cette étude, nous recevons la candidature d'organisations mécènes. Ces candidatures ne rentrent évidemment pas dans le périmètre de notre Top50 de l'entrepreneuriat à impact, mais au gré de nos échanges avec eux, nous avons déduit que les mécènes souhaitaient, eux aussi, évaluer leur action à la lumière de leurs données.

C'est l'origine de ce premier mapping du mécénat et de ses pratiques : une étude fouillée et détaillée sur les mécènes, quel que soit leur type de structure, entreprise, fondation, fonds de dotation... Une étude originale par la profondeur des données que nous sommes allés collecter, 170 questions en moyenne par répondant. Au total, nous avons une base de 13 000 informations récoltées pour éclairer le secteur, dresser ce premier mapping des pratiques du mécénat et poser les bases d'une évaluation des pratiques pour les prochaines éditions.

Méthodologie

L'ensemble des résultats présentés dans cette étude ont été recueillis selon une méthodologie co-construite par Carenews, le média des acteurs de l'engagement, et HAATCH, cabinet de conseil spécialisé en stratégie RSE.

1.

Construction du questionnaire

ENTRE AVRIL ET MAI 2023

Sur la base :

- › d'une revue documentaire des études existantes
- › d'entretiens préliminaires avec 3 experts du secteur
- › de deux ateliers de travail avec 7 autres experts sectoriels

Ce travail nous a conduit à élaborer un questionnaire organisé autour de 6 grandes thématiques : présentation de la structure, ressources et moyens, champs d'intervention, actions, résultats et impacts, et gouvernance.

2.

Collecte des données

ENTRE MAI ET JUIN 2023

Auprès des différentes entités menant des opérations de mécénat : associations, entreprises mécènes en direct, fondations sous égide, fondations d'entreprise, fonds de dotation et fondations reconnues d'utilité publique ; sur la base de questions, tantôt fermées (réponses à choix multiple), tantôt ouvertes (réponses en texte, ou en chiffres) et en les invitant à compléter leurs réponses par des documents permettant d'étayer leurs déclarations.

76 structures réalisant du mécénat ont répondu à ce questionnaire, produisant ainsi 13 000 données collectées. Cela fait de cette étude une des plus détaillées sur les pratiques du mécénat.

3.

Analyse des résultats

ENTRE JUILLET ET SEPTEMBRE 2023

Après traitement et vérification de la cohérence des données, les résultats ont été analysés. Ils ont ensuite été éditorialisés et mis en forme en intégrant des verbatims ainsi que des regards extérieurs de plusieurs professionnels du mécénat afin d'illustrer certains enseignements et de les mettre en perspective au regard du contexte économique et social actuel.

Des rapports personnalisés, à la demande, pourront être produits pour chaque mécène afin de le positionner par rapport à des sous-ensembles homogènes de répondants.

Limites

Faute de consensus sur les bonnes pratiques du mécénat par les experts interrogés – telles que faut-il un mécénat proche du savoir-faire du mécène ? Faut-il financer les frais de structure ? Faut-il mesurer l'impact ? – nous n'avons pas pu, pour cette première édition, évaluer par un indicateur l'action de chaque mécène.

En revanche, avec 170 questions en moyenne par répondant, cette étude a permis de sonder très profondément les pratiques des mécènes et d'identifier des signaux faibles. La contrepartie est que la diversité des structures interrogées conjuguée au niveau de précision des questions ne permet pas toujours d'avoir une base statistique suffisante pour communiquer un résultat, mais donne des pistes objectivées pour élaborer des hypothèses.

Par ailleurs, le niveau de détails du questionnaire et les documents justificatifs demandés ont révélé une certaine hétérogénéité dans la précision des réponses. Les équipes de Carenews et de HAATCH ont pris soin de ne dévoiler dans la restitution de cette étude que les données solides et vérifiées auprès des acteurs concernés, ou corroborées par d'autres études publiques réalisées. Le cas échéant, nous avons parfois choisi d'isoler les réponses émanant d'un ou plusieurs types d'entités quand cela se révélait nécessaire. Les autres informations ont été écartées.

À noter aussi, que la composition des répondants (détail en p.33) présente une représentation forte des entités créées par des entreprises.

REVUE DOCUMENTAIRE

- › **Baromètre annuel de la philanthropie**
Fondation de France
- › **Baromètre du mécénat d'entreprise 2022**
Admical
- › **FEPIX - fondations 2020 indice de performance éthique**
ESG SCORE
- › **Guide IDEAS des bonnes pratiques**
IDEAS
- › **L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat**
Observatoire de la Philanthropie
- › **Les fondations et fonds de dotation en France de 2011 à 2018**
Observatoire de la Philanthropie
- › **Les Français et leur perception des fondations**
CFF
- › **Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes 2022**
CFF, EY, LepC
- › **Panorama des fondations opératrices**
CFF

MAPPING DU MÉCÉNAT ET DE SES PRATIQUES

POUR LES 76 MÉCÈNES RÉPONDANTS

Cibles prioritaires

L'éducation et l'égalité des chances

L'emploi et l'insertion

2

1

3

La précarité et les discriminations

sont les 3 champs d'intervention privilégiés

Les jeunes (18-25 ans)

constitue la catégorie de bénéficiaires la plus visée par les répondants (50% D'ENTRE EUX)

Modalités d'action

59 %

financent à la fois des frais de projet et des frais de structure

13 %

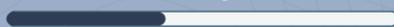
des mécènes signent systématiquement des conventions pluriannuelles

Don financier



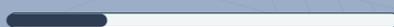
94 %

Mécénat de compétences



40 %

Don en nature



25 %

55 %

des projets soutenus sont détectés en direct (SANS APPEL À PROJETS, SANS INTERMÉDIAIRES)

38 %

aident les associations à trouver de nouveaux financeurs

Ressources

66 %

de leurs ressources proviennent de dotations privées (ENTREPRISES)

53 %

ont un budget pluriannuel

3

ETP en moyenne pour 2,4 M€ de budget annuel en moyenne

13 %

progression du budget annuel

11 %

de leur budget est dédié au fonctionnement

Territoires d'intervention

61 %

des mécènes agissent à l'échelle locale (RÉGIONALE, DÉPARTEMENTALE OU COMMUNALE)

44 %

des mécènes couvrent les zones de QPV et les territoires ruraux

Reporting & impact

79 %

suivent leurs actions à l'aide d'indicateurs (REPORTING)

43 %

disent effectuer une mesure d'impact de leurs actions

33 %

proposent aux porteurs de projets de les accompagner dans leur mesure d'impact

3 %

publient leur mesure d'impact

Gouvernance

20 %

ont au moins un bénéficiaire final ou un représentant des bénéficiaires dans sa gouvernance

51 %

déclarent avoir un code éthique pour mener leurs opérations de mécénat

LE VISAGE DES MÉCÈNES

Les informations obtenues dans ce panel nous permettent de dresser le portrait des mécènes ayant répondu en termes de ressources, d'actions, de bénéficiaires, d'impact...

Quelles sont les ressources des mécènes ?

La cause d'intérêt général constituant le cœur des activités du mécénat, on oublie de temps en temps de s'intéresser à la base économique des mécènes. Nous les avons interrogés sur leurs sources de financement et sur l'emploi de leur budget. Naturellement, les résultats obtenus diffèrent selon le statut juridique de l'entité.

LE MÉCÉNAT PRIVÉ : 1^{RE} SOURCE DE FINANCEMENT POUR LES ENTITÉS DE MÉCÉNAT

Le mécénat privé, c'est-à-dire les dons émanant d'entreprises, représente 66 % des ressources des répondants, c'est donc leur principale ressource.

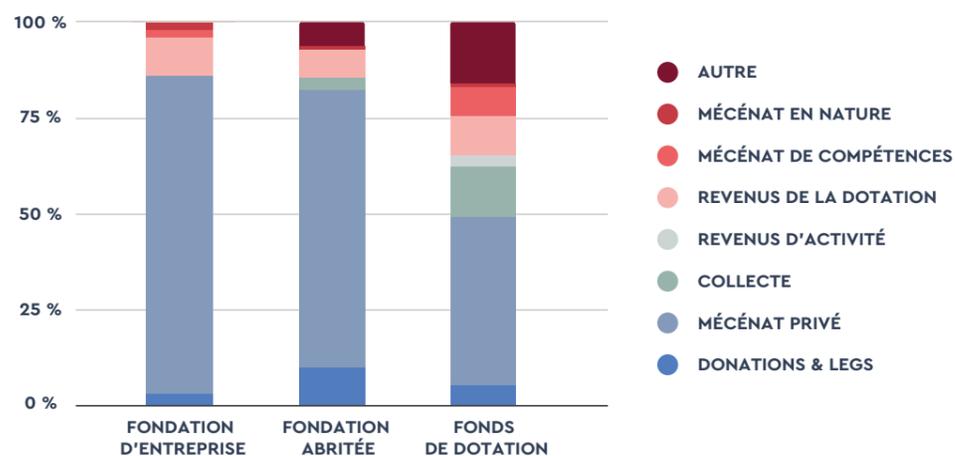
La nature de la structure a une influence sur la diversité des sources de financement. Ainsi, les fondations

d'entreprise ont la structure la moins diversifiée avec un mécénat privé qui représente 83 % des ressources. Les fondations sous égide, qui bénéficient des possibilités de leur fondation abritante, sont légèrement plus diversifiées. Enfin, les fonds de dotation, qui sont souvent créés pour faciliter la collecte, sont logiquement plus diversifiés.

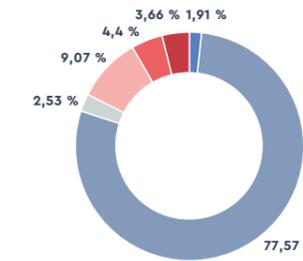
Dans toutes les structures, le mécénat de compétences et le mécénat en nature ne représentent que peu voire pas de budget. Ils sont encore souvent non ou sous valorisés.

Le lien ou non avec une entreprise influence également la diversification des sources de financement, même si le mécénat privé demeure la source de financement principale. Ainsi, les entités non liées à une entreprise bénéficient de la collecte de dons (19 %) et de donations ou de legs (15 %).

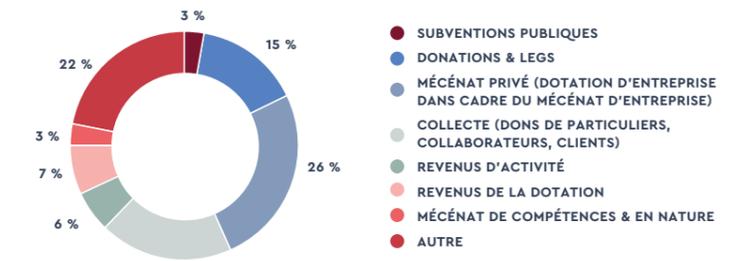
Répartition des principales sources de financement



Financement des entités liées à une entreprise



Financement des entités non-liées à une entreprise



UN FINANCEMENT BEAUCOUP PLUS RÉPARTI MAIS À 60 % FINANCÉ PAR LE MÉCÉNAT PRIVÉ (26 %), LES COLLECTES (19 % DONS DE PARTICULIERS, COLLABORATEURS, CLIENTS), LES DONATIONS ET LEGS (15 %)

PLUS D'UNE ENTITÉ SUR DEUX DISPOSE D'UN BUDGET PLURIANNUEL

53 % des mécènes interrogés déclarent avoir un budget s'étalant sur plusieurs années, en général 5 ans (60 %) ou 3 ans (30 %). Pour autant, seulement 50 % de ces mécènes ont une répartition homogène du budget sur un cycle.

Ce résultat est très fortement lié à l'obligation, pour les fondations d'entreprise, de formuler un programme pluriannuel de 5 ans lors de leur création. Il est très certainement sur une dynamique descendante avec l'arrivée des fonds de dotation.

13 % D'ÉVOLUTION DU BUDGET ANNUEL ENTRE 2021 ET 2022

Malgré 18 % d'entités qui ont un budget en diminution et 40 % qui ont un budget stable, la hausse moyenne constatée sur le panel entre 2021 et 2022 est de 13 %. Pour les structures ayant augmenté leur budget entre 2021 et 2022, la moyenne d'augmentation est de 36 %. Par ailleurs, avec un budget annuel moyen de 2,4 M€ et 3 ETP, chaque ETP gère en moyenne 800 K€ de budget de mécénat.

EN MOYENNE, 11 % DU BUDGET EST DÉDIÉ AU FONCTIONNEMENT DE L'ENTITÉ

Nous avons interrogé les mécènes au sujet de la part du budget affecté aux frais de fonctionnement (charges de personnel, loyers, etc.) en comparaison aux fonds affectés directement à leurs missions d'intérêt général. En moyenne, les répondants déclarent consacrer 11 % de leur budget au fonctionnement de leur entité. Parmi les 85 % qui allouent un budget de fonctionnement, seule une entité sur cinq finance des salaires.

Cette donnée est toutefois à prendre avec précaution : d'une part parce que la profondeur des questions permet de mettre en évidence des incohérences dans les réponses, probablement liées à des interprétations différentes de la notion de « frais de fonctionnement » de la part des structures, et d'autre part parce que ce chiffre peut varier selon le mode opératoire de la structure (opératrice ou redistributrice).

Quelle(s) forme(s) de soutien octroient les mécènes ?

L'OCTROI DE DONS FINANCIERS ULTRA MAJORITAIRE

De manière quasi unanime (à 94 %), les répondants déclarent soutenir les projets d'intérêt général via l'octroi de dons en numéraire ou de subventions aux associations, et ce quel que soit leur champ d'intervention. Pratique historique des mécènes, le don financier répond également au besoin prioritaire des bénéficiaires : celui de diversifier leurs sources de revenus pour pérenniser leurs actions.

UNE MAJORITÉ DE MÉCÈNES REDISTRIBUTEURS

Cette majorité de dons financiers attribués est cohérente avec le modèle « redistributif » ou « mixte » privilégié par 95 % des répondants. Dans ce cas-là, les entités redistribuent directement des fonds à des organismes d'intérêt général. À l'inverse, 5 % des entités interrogées se disent « opératrices », c'est-à-dire qu'elles mènent leurs propres actions d'intérêt général, sans passer par des associations. Sur notre panel, le taux de 41 % d'opérateurs mixtes ne nous paraît pas en phase avec notre connaissance du secteur, le terme étant sans doute utilisé parfois de manière abusive.

Mode opératoire



LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES PRATIQUÉ PAR 40 % DES RÉPONDANTS

Selon notre étude, **une entité sur deux créée par une entreprise met en place des actions pour engager ses collaborateurs.**

LE MÉCÉNAT EN NATURE MOINS PRIVILÉGIÉ PAR LES MÉCÈNES

Le mécénat en nature – qui consiste notamment à faire don de matériel informatique, de vêtements, ou de denrées alimentaires – est quant à lui pratiqué par 25 % des répondants.

Il reste cependant toujours en retrait du mécénat de compétences, même dans des champs d'intervention où on pourrait l'imaginer plus élevé de prime abord, comme les actions de solidarité internationale (36 %) ou encore la lutte contre la précarité et les discriminations (30 %). Cette observation peut s'expliquer par le fait que les dons massifs en nature sont organisés par une autre entité ou programme de l'entreprise, ou que le secteur d'activité n'est pas propice à réaliser ce type de dons.

LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le mécénat de compétences est une forme de don en nature. Il désigne la mise à disposition de collaborateurs au profit d'organismes d'intérêt général afin qu'ils mobilisent leurs compétences ou leur force de travail sur leur temps professionnel.



Tous nos articles sur le mécénat de compétences

Type de dons réalisés par les mécènes



Où les mécènes concentrent-ils leurs actions ?

UN NOMBRE LIMITÉ DE CHAMPS D'INTERVENTION

Concrètement, le dispositif juridique et fiscal du mécénat en France permet à toute entité, publique ou privée, de soutenir des « œuvres ou organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises » (article 238 bis du Code général des impôts).

Parmi l'ensemble de ces critères, les champs d'intervention sociaux sont davantage ciblés par les mécènes. **L'éducation et l'égalité des chances** (39 répondants), **l'emploi et l'insertion** (29 répondants) **ainsi que la précarité et les discriminations** (27 répondants) **constituent ainsi le trio de tête.** Cette préférence pour les champs liés aux problématiques sociales est cohérente avec les observations faites par d'autres études du secteur philanthropique comme le *Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes* réalisé par Les entreprises pour la Cité, EY et le Centre Français des Fonds et Fondations.

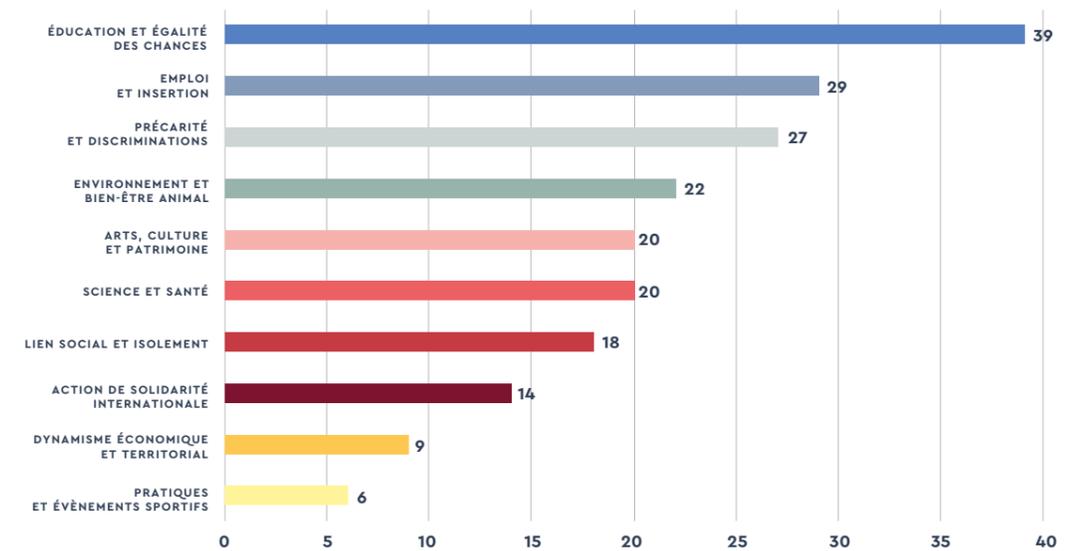
Il est à noter que les champs environnementaux et culturels occupent également une place privilégiée pour un certain nombre de répondants à notre enquête et que certains champs d'intervention sont souvent associés :

➤ **50 % des répondants** intervenant dans le champ de l'éducation et de l'égalité des chances s'engagent également dans le champ de l'emploi, de l'insertion et de la formation,

➤ **30 % des répondants** intervenant dans le champ de la précarité et les discriminations s'engagent également dans le champ du lien social et de l'isolement,

➤ **40 % des répondants** intervenant dans le champ de l'emploi, de l'insertion et de la formation s'engagent également dans le champ du lien social et l'isolement.

Nombre de répondants par champs d'intervention



S'il est courant que les mécènes investissent plusieurs champs d'intervention – parfois même en croisant les thématiques au sein d'un même projet – l'étude révèle qu'**une majorité de répondants (54 %) n'investit qu'un ou deux champs d'intervention seulement**, préférant ainsi se spécialiser sur une thématique forte sur laquelle ils peuvent être plus facilement identifiés. Plus de 80 % des répondants se limitent à quatre champs d'intervention.

UNE LARGE PROPORTION DE MÉCÈNES INTERVIENNENT À L'ÉCHELLE LOCALE

Sans surprise, **la plupart (70 %) des mécènes déclarent intervenir à l'échelle nationale.** Mais ils sont également **61 % à agir à l'échelle locale** (régionale, départementale ou communale), une donnée relativement élevée qui montre la volonté des mécènes d'établir une relation de proximité avec leurs bénéficiaires. Il est à noter que la présence dans notre panel de répondants de huit structures à rayonnement régional ou départemental a pu influencer ce dernier résultat. Par ailleurs, **40 % des répondants déclarent couvrir**

l'échelle internationale, principalement dans le champ de la solidarité internationale.

LES QPV ET TERRITOIRES RURAUX EN TÊTE DES ZONES GÉOGRAPHIQUES CIBLÉES PAR LES RÉPONDANTS

Au-delà de leur échelle géographique d'intervention, nous avons interrogé les mécènes sur les zones géographiques les plus couvertes par leurs actions.

Par zone géographique, nous distinguons les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV), les territoires ruraux, les petites villes, les villes moyennes ainsi que les zones de revitalisation.

44 % des mécènes couvrent les zones de QPV, notamment dans les champs d'intervention sociaux comme l'emploi ou l'éducation et les territoires ruraux (44 %) qui sont en tête dans les champs de dynamisme économique et territorial et d'environnement et du bien-être animal.

Combien donnent les mécènes ?

DE GRANDES DISPARITÉS ENTRE LES MOYENS ALLOUÉS SELON LES CHAMPS D'INTERVENTION

Si les champs éducation et égalité des chances, emploi et insertion et précarité et discriminations sont les causes privilégiées par les mécènes (voir p.14), **notre enquête révèle de larges inégalités de financements alloués selon les champs d'intervention ciblés.**

En tête des champs les plus financés figurent l'emploi et l'insertion (2 020 K€), l'art, la culture et le patrimoine (1 830 K€) ainsi que les actions de solidarité internationale (1 630 K€). L'importance de ces deux derniers champs s'explique par une grande présence dans notre panel de grands groupes internationaux. Le champ Éducation et égalité des chances, pourtant le plus représenté, dispose d'un montant alloué modeste (770 K€) qui s'explique par une proportion importante de structures (25 %) allouant des montants de financement de moins de 100 K€, soit parce que le champ est

un champ secondaire, soit parce qu'elles privilégient le mécénat de compétences.

LA RELATION MÉCÉNALE DEMEURE UNE RELATION ENTRE DES GRANDS MÉCÈNES ET DES PETITES ASSOCIATIONS

Parmi les associations soutenues par les répondants, nous avons cherché à connaître leur répartition en fonction de la taille des budgets des associations et des mécènes afin de mettre en évidence ou non une corrélation entre ces deux notions.

Sur les 2 463 associations soutenues par les répondants de l'enquête, 64,7 % sont des associations ayant un budget annuel inférieur à 150 K€. Plus de la moitié de ces associations (33,8 %) sont soutenues par les entités de mécénat au budget le plus élevé (5 000 K€ de budget annuel). Ce n'est pas le cas des associations plus grandes (plus de 150 K€ de budget). Étonnamment, celles-ci sont soutenues majoritairement par des mécènes ayant entre 500 et 2 000 K€ de budget de manière relativement constante.

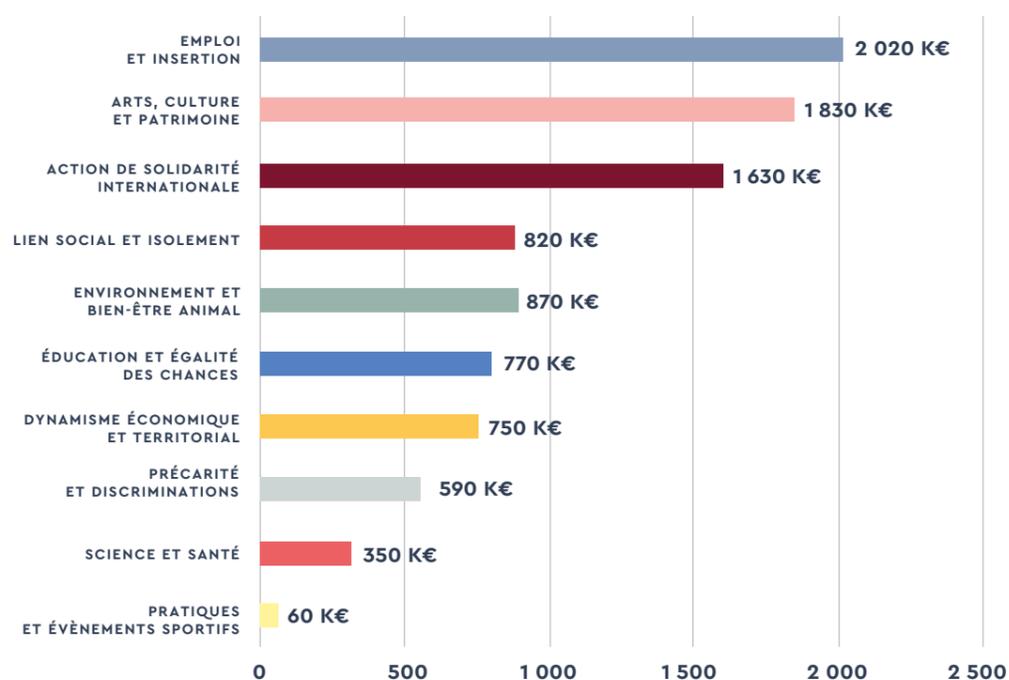
Par leur ampleur, il n'est pas étonnant que les grands mécènes soutiennent de nombreuses associations, mais il serait sans doute plus judicieux pour le développement du mécénat et pour l'équilibre des relations entre mécènes et associations que les mécènes ayant le moins de budget soutiennent les associations

ayant également les budgets les plus réduits et qu'à l'inverse, les plus grands mécènes soutiennent majoritairement les plus grandes associations. Cette évolution des relations mécénales nous paraît être un axe de réflexion capital pour les prochaines années.

Répartition des 2 463 associations soutenues par les répondants en fonction des budgets

Budget du mécène	> 150 K€	Entre 150 et 500 K€	Entre 500 et 1 000 K€	Entre 1 000 et 5 000 K€	< 5 000 K€	
0-199 K€	3,82 %	0,65 %	0,57 %	0,28 %	0,20 %	5,52 %
200 K-499 K€	6,37 %	3,37 %	1,22 %	0,57 %	0,37 %	11,90 %
500 K - 999 K€	7,31 %	2,27 %	1,22 %	3,78 %	0,61 %	15,18 %
1 M - 1M99 K€	7,92 %	3,37 %	3,21 %	1,87 %	0,65 %	17,01 %
2 M - 4M99 K€	5,44 %	2,64 %	1,66 %	1,83 %	0,41 %	11,98 %
5 M ET PLUS	33,82 %	1,91 %	1,06 %	1,14 %	0,49 %	38,41 %
TOTAL GÉNÉRAL	64,68 %	14,21 %	8,93 %	9,46 %	2,72 %	100 %

Répartition des financements selon les champs d'intervention



Qui sont les bénéficiaires des actions des mécènes ?

UNE LARGE COUVERTURE DES CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES

53 % des mécènes interrogés, tous champs d'intervention confondus, soutiennent des actions destinées à tous les types de publics, indifféremment de leur catégorie sociale, de leur genre ou de leur âge.

UN ACCENT MIS SUR LES JEUNES

Si la plupart des mécènes s'adresse à tous types de bénéficiaires, les résultats de l'étude montrent que **la cible des jeunes (18-25 ans) constitue la catégorie de bénéficiaires spécifiques la plus visée par les répondants** (50 % d'entre eux), notamment dans les champs de l'emploi et de l'insertion (59 % des répondants), de l'éducation (56 %) ou encore des pratiques sportives (50 %). Certains mécènes affirment d'ailleurs

Laetitia Gourbeille
Déléguée générale
Fondation SNCF

La Fondation SNCF s'est donné pour mission de contribuer à l'insertion des jeunes dans la société, pour construire avec eux un avenir durable.

Durant toute une année, elle s'est mise à l'écoute des jeunes. Alors que la crise du Covid-19 les avait fortement impactés, le conseil d'administration a souhaité que la Fondation aille à leur rencontre, afin de les entendre sur leur « ici et maintenant » et de comprendre leurs préoccupations, leurs aspirations et leurs envies sur deux sujets majeurs que sont leurs trajectoires de vie et la transition écologique.

Elle a écouté leurs préoccupations et leurs souhaits, aussi bien pour en nourrir ses programmes que pour leur ouvrir sa gouvernance en les incluant dans ses organes de décisions.

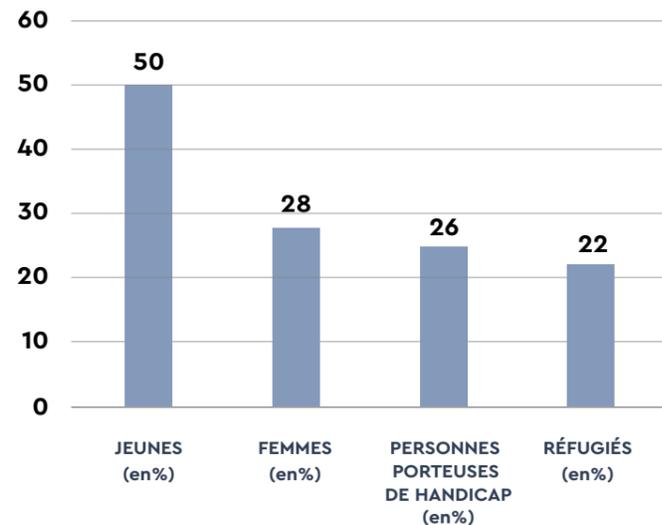
Pour aller plus loin



se concentrer exclusivement au soutien de cette catégorie de la population, conscients des difficultés économiques et sociales auxquelles elle peut être confrontée.

Les catégories de bénéficiaires qui se détachent sont : les femmes (28 % des mécènes), les personnes porteuses de handicap (26 %) ou encore les personnes réfugiées (22 %).

Répartition des principaux bénéficiaires spécifiques finaux visés par les répondants



QU'EST-CE QUE LA MESURE D'IMPACT ?

Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire définit l'impact comme « l'ensemble des conséquences des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes, de son territoire et ses parties internes que sur la société et l'environnement en général. Il peut être décrit par différentes unités de mesures, monétaires ou pas, et par une grande diversité d'indicateurs. Il est la preuve que l'innovation sociale répond efficacement à un besoin social ».

Dans les résultats de cette étude, nous distinguons les impacts directs et indirects des mécènes.

Les **impacts directs** constituent les effets directs du soutien du mécène sur la structure bénéficiaire (en général, une association).

Les **impacts indirects** sont les effets des actions mises en œuvre par l'association sur ses bénéficiaires.

Attention à ne pas confondre reporting et mesure d'impact ! Si le reporting consiste à suivre des indicateurs et transmettre des informations, il n'intègre pas nécessairement des actions de mesure d'impact, qui visent à comprendre, mesurer et/ou valoriser les effets positifs ou négatifs d'une action.

Tout savoir sur la mesure d'impact



Comment les mécènes mesurent-ils leurs impacts ?

UNE LOGIQUE DE REPORTING ASSEZ RÉPANDUE, MAIS UNE FAIBLE MATURITÉ EN TERMES DE MESURE D'IMPACT

Plus de ¾ des entités de mécénat (79 %) affirment suivre leurs actions à l'aide d'indicateurs, cette pratique étant encore plus élevée au sein des fondations d'entreprise (87 %). Toutefois, **seulement 40 % des mécènes qui possèdent des indicateurs de suivi déclarent déterminer des objectifs chiffrés associés.** Ainsi, si le reporting est désormais prépondérant, nous sommes encore loin d'un suivi par objectif. D'autant que les indicateurs cités sont encore extrêmement hétérogènes.

La pratique de la mesure d'impact est moins répandue quant à elle : **environ la moitié (46 %) des mécènes interrogés déclarent effectuer une mesure d'impact de leurs actions**, et pas forcément pour l'ensemble du périmètre.

Périmètre de la mesure d'impact



LES MESURES D'IMPACTS : DES MOTIVATIONS SIMILAIRES, MAIS DES MÉTHODOLOGIES ET PÉRIMÈTRES DIVERS

Parmi les mécènes effectuant une mesure d'impact, près de la moitié (42 %) disposent d'une méthodologie de mesure de leur impact direct sur leurs bénéficiaires, celle-ci reposant principalement sur des enquêtes quantitatives et des entretiens qualitatifs (respectivement 29 % et 27 %), peu encore sur des référentiels. Si les méthodologies employées diffèrent selon les entités de mécénat, leurs objectifs restent similaires : en premier lieu évaluer l'impact auprès des associations, puis déterminer des axes d'amélioration pour ajuster leur démarche.

Pour la majorité (53 %), ces mesures d'impact direct sont réalisées une fois par an.

Fréquence de la mesure d'impact direct



Au-delà de la réalisation d'une mesure d'impact, 41 % des mécènes interrogés disent évaluer les changements attribuables à leurs actions sur leurs bénéficiaires finaux. Cette évaluation se fait soit par le biais d'analyses d'impact effectuées par les associations, soit par les mécènes eux-mêmes, via le suivi de critères définis en amont, de témoignages, de suivi post-projet, etc.

Isabelle Delaplace

Déléguée générale
Fondation d'entreprise FDJ

La Fondation FDJ s'est lancée en 2021 dans la mesure de son impact social. L'objectif était de valider une méthodologie pertinente et durable au moment du renouvellement de la Fondation, afin de défendre nos engagements stratégiques et de mieux intégrer les actions de la Fondation à la performance extra-financière du groupe FDJ. Nous avons vraiment pris le temps – près de trois ans – de regarder ce qui s'était fait dans d'autres fondations et faire le tour des méthodologies proposées. Nous avons consulté nos administrateurs, nos associations et partenaires pour définir un cahier des charges précis.

L'acculturation de nos associations a été un paramètre important : elles sont très différentes les unes des autres, plus ou moins matures sur l'enjeu de la mesure d'impact. Cela a entraîné des peurs pour certaines qu'il a fallu atténuer. L'évaluation rigoureuse nécessitant de la neutralité, il a été décidé d'externaliser l'étude à un cabinet spécialisé. Les bons résultats ont facilité le renouvellement et une hausse de la dotation pluriannuelle de 28 %.

Pour aller plus loin



Comment les mécènes sélectionnent-ils les projets ?

LA DÉTECTION DES PROJETS PAR L'ENTITÉ EST LE MOYEN DE SÉLECTION PRIVILÉGIÉ

Pour identifier les projets à soutenir, les mécènes ont plusieurs moyens : détection par l'entité, appel à projets thématique, ponctuel ou fixe...

Parmi ces différentes possibilités, **la détection des projets par les équipes des mécènes est privilégiée à 55 %**. Viennent ensuite l'appel à projets ponctuel et la détection des projets par un tiers.

5 MOIS EN MOYENNE POUR SÉLECTIONNER LES PROJETS

Les répondants à l'étude estiment que la **phase de sélection de projets** (délai entre le dépôt du dossier et le versement des dons) **dure entre 3 et 6 mois**, avec une **moyenne de 5,02 mois**.

Quelle composition des organes de gouvernance ?

La composition des organes de gouvernance peut varier selon les exigences posées par les statuts juridiques des entités de mécénat, notamment en termes de typologie de représentants et de formalisme de la gouvernance.

**hors entreprise menant des opérations de mécénat en direct*

LES BÉNÉFICIAIRES ET ACTEURS PUBLICS PEU REPRÉSENTÉS DANS LES ORGANES DE GOUVERNANCE

Il est toutefois intéressant de constater qu'au-delà de ces obligations légales, **les personnes étant elles-mêmes bénéficiaires des actions de mécénat sont assez peu représentées dans les organes de gouvernance des mécènes** (20 % des répondants ont au moins un bénéficiaire final ou un représentant des bénéficiaires dans son CA), alors qu'elles sont les premières concernées par ces opérations.

Au même titre, **les acteurs publics, représentations d'institutions étatiques ou de collectivités, sont très peu représentés**, mis à part au sein des fondations reconnues d'utilité publique qui y sont obligées par leur statut.

LA DIVERSITÉ EST ENCORE TROP PEU PRISE EN COMPTE DANS LA GOUVERNANCE DES ENTITÉS

En termes de diversité, **les organes de gouvernance des entités de mécénat* tendent à respecter la parité femmes-hommes** (45 % de femmes et 55 % d'hommes en moyenne), cette tendance étant plus élevée au sein des fondations d'entreprises (48 % de femmes et 52 % d'hommes). Ceci peut notamment s'expliquer par l'influence des politiques de diversité mises en place au sein de leur entreprise fondatrice pour renforcer la place des femmes au sein de leur gouvernance.

QU'EST-CE QU'UN « BON » MÉCÈNE ?

Qu'est-ce qu'un bon mécène ? Cette question cruciale, les mécènes se la posent souvent... et Carenews aussi ! Pourtant, y répondre n'est pas chose aisée tant les situations sont diverses. Au-delà du cadre juridique et fiscal du mécénat qui pose certaines règles générales – notamment en termes de valorisation des contreparties ou d'éligibilité des bénéficiaires – les mécènes ont toute latitude pour choisir la manière dont ils veulent soutenir et accompagner leurs associations.

C'est précisément cette absence de standards qui permet aux mécènes d'expérimenter des nouvelles manières d'agir pour l'intérêt général.

En conjuguant les entretiens réalisés avec les associations dans le cadre de cette étude, et notre observa-

tion quotidienne de l'écosystème du mécénat, nous avons pu dresser une liste, non exhaustive, des **pratiques d'un « bon mécène »**. Nous avons mis en regard de chaque élément de cette liste les retours de notre panel.

Réponse des mécènes aux attentes des associations

OCTROYER DES SOUTIENS PLURIANNUELS



ACCOMPAGNER LES BÉNÉFICIAIRES DANS LA RECHERCHE D'AUTRES FINANCEURS



FINANCER LES FRAIS DE STRUCTURE ET NE PAS FLÉCHER LES DONS



ENCADRER LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES ET LES JOURNÉES DE SOLIDARITÉ



ACCOMPAGNER LE REPORTING ET LA MESURE D'IMPACT DES ASSOCIATIONS



ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE SON PROCESSUS DE SÉLECTION



DIALOGUE AVEC LES ASSOCIATIONS

Les pratiques des mécènes sont-elles en phase avec les attentes des associations ? C'est ce que nous avons cherché à savoir en les mettant en miroir. Ces résultats donnent ainsi des pistes de réflexion pour faire bouger les lignes du mécénat.

ATTENTE N°1

Octroyer des soutiens pluriannuels dès le début du partenariat



Le besoin des associations

Pour assurer leur pérennité et avoir de la visibilité sur leurs financements, les associations attendent des mécènes qu'ils s'engagent sur plusieurs années via la signature de conventions de mécénat pluriannuelles, dès l'origine du projet. De cette manière, les mécènes stabilisent l'association en lui donnant un horizon, généralement entre deux et cinq ans.

Les mécènes répondent-ils à ce besoin ?

OUI À 71 %, les répondants à l'étude proposent des accompagnements pluriannuels, le plus souvent sur une durée de 3 ans.

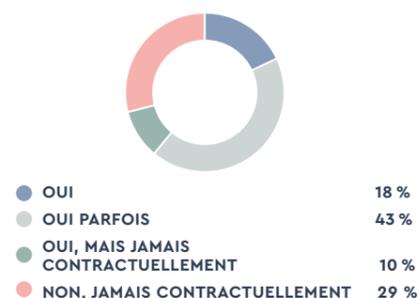


Mais très peu le font de manière systématique et contractuelle. En effet, 43 % associent « parfois » la signature d'une convention de mécénat pluriannuelle, probablement pour leurs grands partenaires. Seulement 18 % le font de manière systématique. Les structures qui préfèrent renouveler la signature de convention chaque année le font pour se laisser la possibilité d'arrêter le partenariat si le projet ou la structure soutenue ne remplissait plus les critères fixés au début du partenariat, ou pour éviter de grever comptablement leur budget, notamment pour les entités qui ne sont pas en pluriannuel.

Notre analyse

Dans la majorité, les mécènes sont conscients que le soutien d'un projet à moyen ou long terme permet de générer un impact plus important. Pourtant, la plupart font usage de prudence quand il s'agit de s'engager sur une durée de partenariat plus longue, en particulier avec des petites structures. Ce chiffre de 71 % est donc un peu trompeur, si la plupart des mécènes accompagnent leurs bénéficiaires pluriannuellement, la grande majorité des petites associations n'en bénéficie pas. Une pratique qui mériterait d'être remise en cause pour contribuer à la pérennité et à l'essaimage des projets d'intérêt général.

FAITES-VOUS DE L'ACCOMPAGNEMENT PLURIANNUEL CONTRACTUELLEMENT (VIA UNE CONVENTION) ?



ATTENTE N°2

Accompagner les bénéficiaires dans la recherche d'autres financeurs



Le besoin des associations

À l'issue du soutien, les associations aimeraient pouvoir bénéficier de l'expertise et du réseau du mécène pour être aidées dans leur recherche d'autres financeurs.

Les mécènes répondent-ils à ce besoin ?

OUI, UN PEU. Seuls 38 % des mécènes interrogés déclarent aider les structures soutenues à trouver de nouveaux financeurs, et cela peu importe le type d'entité.



Notre analyse

On le sait, la recherche de financements est souvent un travail chronophage et fastidieux pour les porteurs de projets. Lorsque le partenariat avec le mécène se termine, il n'est pas rare que le projet de l'association soit encore en cours et nécessite d'autres financements pour se poursuivre. C'est là que le mécène pourrait intervenir : en suggérant de prendre contact avec d'autres mécènes œuvrant dans le même champ d'intervention ou en les mettant directement en relation avec d'autres bailleurs. À noter toutefois que ce rôle de « mécène facilitateur » peut lui aussi être laborieux pour le mécène selon le nombre de projets soutenus... L'occasion de réfléchir à une automatisation de cet accompagnement ou à une déclinaison au cas par cas. À titre d'exemple, dans la finance, les investisseurs interviennent à différents stades de développement des startups (amorçage, accélération, scale-up...). Partant de ce principe, les mécènes pourraient organiser leur soutien par stades et ainsi faciliter le passage d'un mécène à l'autre.

METTEZ-VOUS DES ACTIONS EN PLACE À LA FIN DE VOTRE ACCOMPAGNEMENT POUR AIDER LA STRUCTURE À TROUVER DE NOUVEAUX MÉCÈNES ?



OUI 38 %
NON 62 %

ATTENTE N°3

Financer les frais de structure et ne pas flécher les dons



Le besoin des associations

Les associations évoquent le besoin de pouvoir bénéficier de financements dédiés à leur frais de structure (ou de fonctionnement), frais essentiels à la vie de l'association et au lancement de leurs projets. Ces frais peuvent recouvrir différents types de charges : salaires, loyers, outils spécifiques... Les associations partagent également des attentes sur le non-fléchage des dons, c'est-à-dire le fait d'affecter des dons à la structure, sans les flécher directement sur un projet, dans le cadre d'une relation de confiance avec le mécène.

Les mécènes répondent-ils à ce besoin ?

OUI, EN PARTIE. En moyenne, 59 % des structures interrogées déclarent financer à la fois des frais de projet et des frais de fonctionnement.



... ET 3 entités sur 4 exigent un fléchage de leurs financements de la part de leurs bénéficiaires.

Notre analyse

Dans l'esprit des mécènes, financer les frais de structure - notamment les salaires - c'est souvent prendre le risque de rendre l'association dépendante de son financement, et il est également plus difficile d'en objectiver les impacts. Pourtant, sans financement de frais de fonctionnement, les projets associatifs peuvent avoir du mal à se créer ou à se développer au-delà d'une action. Faire preuve de pédagogie auprès des acteurs du secteur et fixer un taux maximal de dépendance de l'association au mécène peut être une piste pour faire évoluer les pratiques. Dans un monde court-termiste où il est difficile d'engager les bénévoles sur le long terme et où les mécènes demandent de plus en plus de professionnalisme aux associations (efficacité, reporting, image), il est urgent de renforcer les structures associatives. C'est d'ailleurs le parti pris de 3 % des répondants qui indiquent financer exclusivement des frais de structure.

DESTINATION DES FINANCEMENTS



- FINANCENT LES FRAIS DE STRUCTURE ET DE PROJETS 59 %
- FINANCENT LES FRAIS DE STRUCTURE EXCLUSIVEMENT 3 %
- FINANCENT LES FRAIS DE PROJETS EXCLUSIVEMENT 38 %

ATTENTE N°4

POUR LES ENTITÉS CRÉÉES PAR DES ENTREPRISES

Encadrer le mécénat de compétences et les journées de solidarité



Le besoin des associations

Si le mécénat de compétences constitue un soutien apprécié des associations, il doit selon elles être pensé pour répondre à leurs besoins prioritaires et mérite ainsi d'être mieux encadré.

Les mécènes répondent-ils à ce besoin ?

OUI, LARGEMENT. 77 % des répondants pratiquant le mécénat de compétences disent analyser systématiquement les besoins des associations et attribuer une mission en adéquation avec le profil du salarié mis à disposition.

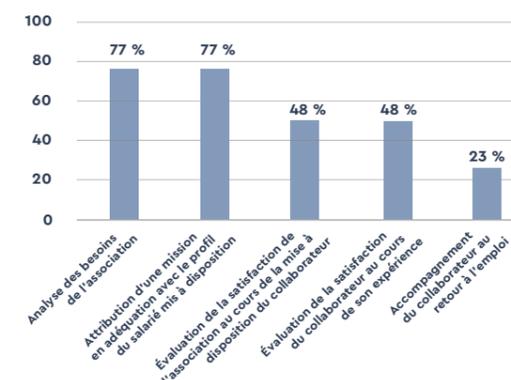


... MAIS seulement la moitié (48 %) des mécènes évaluent la satisfaction de l'association et du collaborateur au cours de la mise à disposition.

Notre analyse

Si nous pouvons nous réjouir du fait que la grande majorité des mécènes analyse les besoins de l'association avant de proposer à leurs collaborateurs de s'engager, elle semble trop souvent négliger les phases de suivi du collaborateur et de l'association pendant et après la mission. Ces étapes sont pourtant primordiales pour connaître l'impact des missions réalisées et identifier des axes d'amélioration, en collaboration avec les associations bénéficiaires. Le mécénat de compétences ayant connu une forte progression ces dernières années, il est important que les associations soient en capacité d'accueillir les collaborateurs (cf. attente n°3).

ÉLÉMENTS MIS EN ŒUVRE PAR LES MÉCÈNES PRATIQUANT LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES



Accompagner l'association dans l'organisation de journées de solidarité

Le besoin des associations

Les associations estiment que l'organisation de « journées de solidarité entreprise » - consistant à mobiliser collectivement des collaborateurs pendant une journée pour s'impliquer auprès d'une association - nécessite un accompagnement particulier de l'entreprise, notamment via un soutien financier à la logistique.

Les mécènes répondent-ils à ce besoin ?

OUI, EN PARTIE. Une large proportion (79 %) des mécènes organisant ce type de journée déclarent prendre en charge la logistique de la journée et ainsi ne pas la laisser à la charge de l'association. Ils sont cependant moins nombreux (53 %) à attribuer des moyens financiers spécifiques à cette journée.

Il est encore moins répandu d'après les déclarations des répondants que les mécènes réalisent une enquête de satisfaction (17 %) ou encore un bilan d'impact de la journée (17 % des cas).

ATTENTE N°5

Accompagner le reporting et la mesure d'impact des associations



Le besoin des associations

Les démarches de reporting (suivi d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs) et de mesure d'impact – souvent exigées par les bailleurs – obligent les associations à y consacrer du temps et des moyens humains importants. Cette exigence peut s'avérer difficile à remplir lorsque les associations ont des effectifs restreints, c'est pourquoi celles-ci estiment que les mécènes doivent les accompagner dans ces processus exigeants.

Les mécènes répondent-ils à ce besoin ?

NON, PAS SUFFISAMMENT. Concernant l'accompagnement à la mise en place d'un dispositif de reporting ou de mesure d'impact, seuls **33 % des mécènes ont déclaré le proposer à leurs porteurs de projets.** Parmi ceux-ci, 15 entités déclarent accompagner leurs bénéficiaires dans la création d'un outil de reporting et 11 dans le financement d'une mesure d'impact.

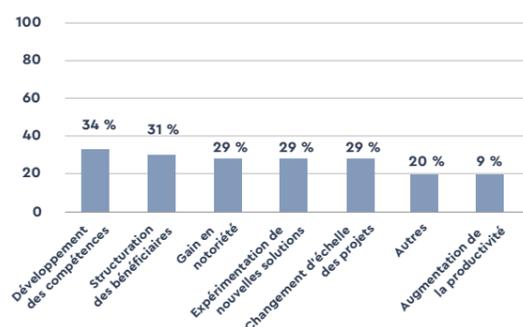


Concernant les informations demandées aux porteurs de projet, **58 % des répondants pratiquant le mécénat financier conditionnent au moins une partie de leurs dons à la remise d'un rapport de la part de la structure bénéficiaire.** Néanmoins, **seulement 21 % des répondants conditionnent un certain montant des résultats obtenus par les bénéficiaires.**

Notre analyse

On comprend facilement le besoin des mécènes de rendre compte de leurs actions et de leurs impacts à travers des données collectées auprès de leurs bénéficiaires. Toutefois, l'application du principe de proportionnalité pourrait faciliter les relations mécènes-associations : cela implique notamment de proportionner le volume de données nécessaires au suivi, au reporting et à la mesure d'impact en fonction du montant et de la nature du projet soutenu. De plus, prévoir l'octroi d'un financement spécifique pour la réalisation d'une mesure d'impact ou mutualiser ces demandes avec d'autres mécènes peuvent être des solutions pour éviter de faire porter cette charge sur l'association. Et encore une fois, cet exercice nécessite une certaine maturité et solidité de l'association bénéficiaire (cf. attente n°3).

PRINCIPAUX BÉNÉFICES DE LA MESURE D'IMPACT IDENTIFIÉS AUPRÈS DES PORTEURS DE PROJET



ATTENTE N°6

Accroître l'efficacité de son processus de sélection



Le besoin des associations

Les associations souhaitent une meilleure transparence du processus de sélection des mécènes, notamment au sujet des critères et des délais de sélection. Elles appellent également les mécènes à proposer des processus de sélection moins lourds et chronophages, leur permettant ainsi de dédier le principal de leur temps à leurs actions d'intérêt général. Quand leur dossier n'est pas sélectionné, les associations aimeraient également pouvoir recevoir des *feedbacks* leur permettant de mieux comprendre la décision et éventuellement faire évoluer leurs pratiques pour progresser.

Les mécènes répondent-ils à ce besoin ?

OUI, EN PARTIE. Une large proportion (**75 %**) des répondants font des retours personnalisés aux structures et projets non sélectionnés.



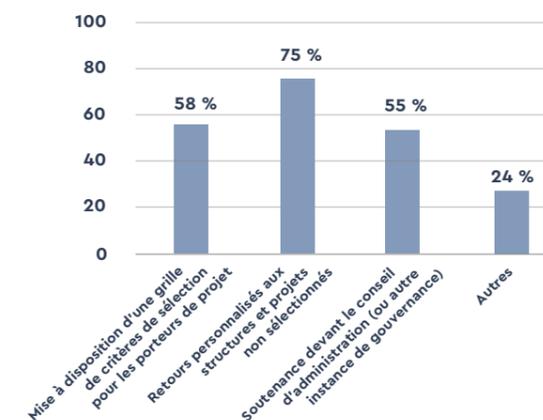
Ils sont également **58 %** à mettre à disposition une grille de sélection auprès des porteurs de projets. Parmi les autres pratiques citées par les mécènes, certains déclarent aider les associations à remplir leur dossier ou réaliser des visites de terrain lors de l'instruction des dossiers.

L'impact (répondre à un besoin non couvert ou capacité d'innovation), la cible du projet ainsi que le périmètre d'intervention de l'association sont les 3 critères les plus regardés par les entités lors de la sélection de projets.

Notre analyse

La transparence du processus de sélection peut bénéficier à la fois aux mécènes et aux porteurs de projet, et gagne donc à être élargie. Pour l'association, cela lui permet de mieux appréhender les attentes du mécène, et ainsi de mieux évaluer la nécessité ou non de remplir le dossier. Le mécène peut quant à lui espérer recevoir plus de demandes qualifiées et cohérentes avec ses critères. Bien que les procédures administratives puissent être parfois lourdes et disproportionnées au regard des montants alloués, il faut noter que les mécènes sont également soumis de plus en plus à des politiques de conformité renforcées, renforçant ainsi le contrôle de leurs opérations.

PRATIQUES DES MÉCÈNES DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE SÉLECTION DES PROJETS



FOCUS SUR QUELQUES BONNES PRATIQUES

Les nombreuses réponses qualitatives au questionnaire de l'étude ont permis d'identifier plusieurs pratiques mises en œuvre par les mécènes qui contribuent à dessiner le mécénat de demain. En voici trois, illustrées de témoignages de professionnels du secteur.

Favoriser la collaboration entre mécènes

Plus de deux entités sur trois (69 %) déclarent participer à des collectifs de fondations ou mener des actions en coopération avec d'autres fondations.

Cette dimension collaborative permet aux mécènes d'échanger sur leurs pratiques, de partager des conseils ou même de co-construire des projets communs.

Cette ouverture à d'autres acteurs de l'écosystème s'incarne à travers différentes pratiques, plus ou moins engageantes pour le mécène :

NIVEAU 1 Adhérer à des réseaux de mécènes qui favorisent l'interconnaissance et la montée en compétences des entités de mécénat (CFF, Admical, Les entreprises pour la Cité, par exemple) ou qui portent un message de plaidoyer (Coalition Française des Fondations pour le Climat, Alliance pour le mécénat de compétences, notamment).

NIVEAU 2 Nouer des partenariats externes, notamment avec des acteurs de l'ESS ayant une expertise particulière autour de la mesure d'impact social, du mécénat de compétences, de la recherche académique, de la communication...

NIVEAU 3 Concevoir des projets avec d'autres mécènes, tels que des appels à projets communs ou d'autres initiatives de mécénat collectif.

Cécile Jouenne-Lanne
Déléguée générale
Fondation Groupe Primonial

Simplifier la vie des associations

La priorité, c'est de simplifier la vie des associations. Nous voulons leur éviter de répondre à une multitude d'appels à projets. Si l'on demande à une association : que préférez-vous ? Répondre à trois appels à projets de 12 K€ et les gagner, ou répondre à un appel à projets pour un financement de 30 K€ et l'obtenir ? Elles vous répondront toutes : gagner un appel à projets de 30 K€.

Le constat est largement partagé, mais le mécénat collectif aujourd'hui est peu mis en pratique. Je crois qu'il faut y aller par étape, car chaque collectif est différent. Échanger avec d'autres mécènes autour d'une même cause a déjà de nombreux avantages : on se recommande des associations pour éviter des appels à projets chronophages pour tous, et on s'enrichit de nos expériences et connaissances respectives. Nous le faisons sur la santé mentale avec d'autres fondations comme Aesio et MNH. Créer une coalition est l'étape ultime, c'est un luxe. Nous le faisons avec AXA, Société Générale et la Fondation Entreprendre, qui joue le rôle d'opérateur. Monter

à plusieurs un appel à projets et mutualiser les financements simplifie les démarches et renforce le soutien aux associations.

Les plus grandes difficultés pour travailler de manière collective sont les différences entre les processus de décision et les ambitions de communication.

Mais je suis tellement convaincue de l'importance de répondre ensemble aux associations que j'ai fait inscrire dans notre plan stratégique 2026 que 100 % de notre budget distributif sera dédié à des actions collectives. Elles démultiplient notre impact.

Ces pratiques collectives tendent aujourd'hui à se développer, car elles apportent des réponses coordonnées aux problématiques sociétales et elles répondent également aux enjeux des mécènes et de leurs parties prenantes. Nous savons cependant qu'entre la volonté de réaliser des actions collectives et la réalité du terrain, il y a un grand écart. La taille des mécènes, leur besoin de communication et/ou leur temporalité rendent difficile ce passage à l'action. Cela demeure un axe de travail important pour le mécénat de demain.

Stimuler l'innovation dans le mécénat

Au-delà des opérations de mécénat « classiques », 68 % des répondants déclarent expérimenter des pratiques « innovantes ». En réalité, cela recouvre des modes d'action de différentes natures qui contribuent à faire du mécénat un levier d'innovation, voire de transformation des organisations.

Plusieurs pratiques sont ainsi mis en avant par les répondants :

- **S'inscrire dans une démarche de changement systémique**, notamment à travers le collectif « Agir à la racine ». Cela implique pour le mécène de s'intéresser aux causes des problématiques sociétales en complément des actions qu'il met en œuvre pour en pallier les conséquences.
- **Proposer des offres d'accompagnement sur mesure pour les associations soutenues** : cela désigne l'ensemble des actions mises en œuvre par le mécène pour renforcer les capacités des partenaires soutenus et favoriser leur professionnalisation. L'accompagnement peut prendre des formes variées en fonction des besoins des partenaires et des moyens disponibles : le conseil stratégique auprès des dirigeants d'association, la création d'événements inter-partenaires, ou encore l'organisation d'ateliers de montée en compétences sur des enjeux de développement.
- **Co-construire des projets avec des associations** : pour dépasser leur rôle traditionnel de financeur de projets associatifs, les mécènes peuvent faire le choix de devenir « opérateur » de projet, c'est

à dire concevoir et réaliser leurs propres actions en faveur de l'intérêt général, parfois en collaboration avec d'autres organismes d'intérêt général.

- **Expérimenter d'autres modèles de financement** : certains répondants innovent en se lançant dans le financement de projets à impact social via des outils tels que les contrats à impact ou les fonds de contrats à impact.

Julie Montfraix
Déléguée générale
Fondation d'entreprise Nexity

Participer à une pré-politique publique

Le contrat à impact permet d'expérimenter des projets sociaux ou écologiques. Un acteur de l'ESS propose un projet répondant à une demande de l'État et des investisseurs privés avancent le budget nécessaire à sa réalisation. Si le projet atteint ses objectifs en termes d'impact social, sur la base d'indicateurs déterminés par les parties prenantes à la signature du contrat, l'État rémunère le porteur de projet qui rembourse à son tour ses investisseurs.

En mars 2023, Citizen Capital et SB Factory ont lancé le premier fonds de contrats à impact social, Citizen CIS, doté de 14 millions d'euros. La fondation Nexity a souscrit à ce fonds dans une logique d'innovation et de coalition. Innovation parce que ces contrats venus de Grande-Bretagne permettent de financer des projets sociaux expérimentaux. Coalition, parce qu'ils mettent autour de la table associations, financeurs privés et la puissance publique.

Nous n'aurions pas pu financer seuls un contrat à impact. Le fonds permet de mutualiser les ressources, de répartir les risques sur plusieurs projets et de confier à un expert la gestion et le suivi de projet. C'est un moyen pour nous de participer à une pré-politique publique. L'entreprise privée supporte le risque et apporte la souplesse nécessaire à l'expérimentation, le public prend en charge la montée en puissance si le dispositif est éprouvé. Le projet peut alors devenir une politique publique.

Max Thillaye du Boullay
Directeur général
Anyama

Élaborer une théorie du changement

Concernant notre stratégie, nous essayons de fonctionner au maximum avec une théorie du changement, notamment sur notre axe principal, la forêt française, et sur l'axe biodiversité qui y est corrélé. Pour cela, nous rencontrons beaucoup de personnes expertes, nous sourçons et nous nous informons sur le sujet qui nous occupe. Nous proposons ensuite une théorie du changement : nous nous demandons comment passer de la situation actuelle A à une situation souhaitée B. Puis, nous recherchons les acteurs associatifs et porteurs de projets qui sont acteurs de cette théorie du change-

ment sans passer par des appels à projets. Par ailleurs, nous renforçons les capacités de nos partenaires pour rendre ces structures plus pertinentes et efficaces, en finançant par exemple des réflexions stratégiques, des accompagnements, des ETP ou encore des outils numériques.

Nous essayons également d'innover sur nos propres outils numériques. Faciliter au maximum les dépôts de dossiers, automatiser ce qui est automatisable, mettre en place des objectifs clairs et précis avec les partenaires, normaliser et objectiver autant que possible le processus de sélection. Nous étudions notamment l'implémentation d'outils d'intelligence artificielle dans certaines parties de nos processus, non pas pour remplacer le travail humain, mais pour le faciliter.

Enfin, nous innovons sur notre stratégie de placements. L'objectif de notre cofondateur est de tendre vers la pérennité d'Anyama, et donc de fonctionner avec les revenus de notre dotation. Nous avons choisi de placer cet argent en cohérence avec notre objet social, tout en respectant l'intérêt de nos partenaires, exigeants d'un point de vue environnemental et très regardants en matière de provenance des fonds. Pour assurer cette cohérence, nous avons rédigé une charte d'investissement très restrictive et nous nous appuyons sur un comité d'investissement de haut niveau, composé de divers experts. On y retrouve aussi bien des gérants que des personnes issues du milieu associatif et de l'investissement à impact.

Cédric Laroyenne
Directeur RSE chez EPSA et
délégué général d'EPSA Foundation

Expérimenter de nouveaux modèles de financement

EPSA Foundation est un fonds de dotation créé fin 2019. Nous avons deux axes : l'insertion professionnelle et un second nommé « la grande cause du groupe ». Tous les trois ans, nous demandons à nos collaborateurs de choisir à la fois une thématique sociale et une cible à adresser. Pour 2023, 2024 et 2025, c'est le sport et la jeunesse. Nos partenaires apportent un impact social immédiat, comme Article 1 ou Sport dans la Ville qui proposent une action directe, au contact des bénéficiaires.

Nous adressons le sujet de l'insertion professionnelle d'une manière différente, en apportant une brique structurelle et systémique grâce au collectif.

On a décidé de créer un partenariat autour de Territoire zéro chômeur de longue durée. Découlant d'une loi d'expérimentation, il s'agit d'entreprises à but d'emploi (EBE) qui permettent de récupérer les fonds des coûts cachés liés au chômage de longue durée. Ces coûts sont convertis en SMIC versés aux chômeurs de longue durée qui deviennent salariés de la structure. L'entreprise propose sur le territoire un service non concurrentiel.

On crée donc une structure lucrative dont le modèle économique est viable, qui a pour mission d'embaucher uniquement des personnes issues du chômage de longue durée.

Pour faire cela, nous avons dû bousculer les codes de l'innovation sociale. Le fonds de dotation EPSA est entré au capital Engagés et a réalisé un apport en compte courant. Nous sommes quatre dans le consortium avec une entreprise à but d'emploi et deux autres entreprises dont une Scop.

On pourrait nous dire que nous devrions plutôt financer des associations, mais les dividendes générés sont automatiquement réinjectés dans la mission sociale d'Engagés et on ne se rémunère pas sur l'apport en compte courant.

Nous proposons un modèle très intéressant : notre levier philanthropique permet de lancer une entreprise capable de s'autofinancer pour répondre durablement à un enjeu de société.

Encourager l'adoption de codes éthiques et de déclarations de conflits d'intérêts

Au-delà du cadre juridique et fiscal posé par la loi, les mécènes peuvent s'engager à respecter des principes déontologiques et éthiques à travers l'adoption de charte ou de code spécifiques. Ces démarches volontaires ont l'intérêt de poser un cadre d'engagement réciproque entre le mécène et le porteur de projet, préservant ainsi les valeurs et objectifs du mécénat, à savoir soutenir des actions d'intérêt général.

51 % des répondants à l'étude déclarent avoir un code éthique pour mener leurs opérations de mécénat. Il est à noter toutefois que dans le cas des entités répondantes liées à une entreprise, les codes éthiques désignent souvent ceux créés par l'entreprise, et pas celui créé par l'entité.

Parmi les répondants disposant d'un code ou de charte éthique, **plus de la moitié (55 %) déclarent publier ce document** et le rendre accessible à leurs parties-prenantes.

Par ailleurs, **58 % des répondants n'ont pas de déclaration relative aux conflits d'intérêts.** En général, quand cette déclaration existe, elle est comprise dans le code éthique.

Sylvain Maschino
Expert leader RSE
Fédération nationale
des Caisses d'Épargne (FNCE)

Contribuer à la promotion des bonnes pratiques pour le secteur

La Fédération nationale des Caisses d'Épargne – pour le compte des quinze Caisses d'Épargne – fait partie des premiers signataires de la charte de déontologie du mécénat d'entreprise. Initiée par la Coordination générosités, cette charte (publiée en octobre 2022) poursuit l'objectif de responsabiliser l'ensemble des acteurs du mécénat et d'ainsi faire progresser les pratiques.

Cette signature vient reconnaître la politique de mécénat responsable d'un réseau de quinze banques coopératives 100 % régionales qui appartiennent à leurs clients sociétaires et qui sont pionnières dans les transitions de la société.

Les Caisses d'Épargne, qui figurent parmi les premières entreprises mécènes de France, accompagnent chaque année, en régie directe et via quinze fondations et fonds de dotation, plus de 1 200 projets locaux – principalement dans le domaine de la solidarité – pour près de 22 M€ de mécénat.

En s'engageant dans cette démarche volontaire, les Caisses d'Épargne souhaitent ainsi contribuer à la promotion des bonnes pratiques pour le secteur. Déclinée régionalement, la charte de déontologie du mécénat devient par ailleurs un outil exigeant fixant un cadre d'amélioration des pratiques.

LE REGARD DE HAATCH

Après trois collaborations fructueuses sur le Top 50 de l'entrepreneuriat à impact, HAATCH est heureux de s'atteler avec Carenews à l'étude du mécénat et de ses pratiques.

Des attentes fortes de la part des mécènes et des structures bénéficiaires

Lors de la phase préparatoire de l'étude, nous avons été surpris par le très fort engouement manifesté par les mécènes et par les bénéficiaires. D'un côté, les mécènes souhaitent des informations pour mieux coordonner leurs travaux avec l'ensemble du secteur et mieux servir l'intérêt général. De l'autre, les bénéficiaires réclament une meilleure connaissance des pratiques des mécènes. Ce secteur est en train de vivre une transition, poussée par ses différentes parties prenantes. Elle vise à mieux répondre aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux sur lesquels les différents acteurs travaillent.

Plus de transparence, une tendance généralisée

Cette envie de partage et de transparence des deux côtés n'est pas sans rappeler ce qu'il se passe en dehors du secteur de la philanthropie. C'est un tournant global que la sphère économique est en train de prendre, preuve en est la prochaine mise en place de la CSRD, directive européenne portant sur la publication d'informations de durabilité par les entreprises. Demain, toutes les entités juridiques, qu'elles soient fondations, fonds, sociétés, associations ou encore collectivités, auront à publier un certain nombre d'informations sur leur financement, leur fonctionnement et la manière dont elles utilisent l'argent dont elles disposent.

Avoir un impact positif c'est bien, le mesurer c'est mieux

Dans une logique de transparence et d'amélioration continue, l'instrument clé demeure la mesure et la preuve de l'impact. Elles constituent la démonstration concrète et robuste de l'impact des actions que l'on

Walid Houfak-Khoufak,
CONSULTANT
CHEZ HAATCH



mène, qu'il s'agisse d'une stratégie RSE, de mécénat ou d'une action associative. La particularité pour le mécène est que la mesure d'impact a deux dimensions distinctes : la mesure de l'impact direct (permis par le mécène sur les structures soutenues), mais aussi celle de l'impact indirect (généralisé par les structures soutenues auprès de leurs propres bénéficiaires).

La première dimension est de la responsabilité directe du mécène : elle a vocation à l'aider à se structurer et à coordonner son action vers la maximisation de l'impact positif. Pour la seconde, le mécène a également un rôle à jouer auprès des structures bénéficiaires à travers des financements et des formations, afin qu'ils puissent également réaliser leur mesure d'impact. Ce besoin d'accompagnement a été clairement énoncé par les structures soutenues avec lesquelles nous sommes entretenues.

Collaborateurs et bénéficiaires, les grands esprits se rencontrent !

Les fondations d'entreprise et fonds de dotation rattachés à une entreprise ont la particularité d'avoir l'opportunité de proposer du mécénat de compétences. Cela permet de répondre à la fois à une attente grandissante de collaborateurs en quête de sens, mais aussi à un besoin de ressources humaines et de compétences supplémentaires de la part des structures bénéficiaires. Cependant, le mécénat de compétences requiert une véritable démarche de co-construction pour s'assurer de bien répondre au besoin des deux parties. Côté collaborateurs, ce besoin de sens ne sera comblé que si l'action de mé-

cénat leur permet d'avoir un réel impact auprès des bénéficiaires : cela nécessite donc de le mesurer. Côté structures bénéficiaires, il est nécessaire d'engager un véritable dialogue en amont pour déployer les bonnes ressources, aux bons endroits, au bon moment. Une stratégie de mécénat, au même titre qu'une stratégie RSE, est d'autant plus pertinente qu'elle parvient à mobiliser ses différentes parties prenantes en amont puis tout au long de sa démarche.

La mode n'est pas qu'une question de style

De la même façon que les entreprises ont toutes tendance à s'attaquer au sujet du changement climatique en mettant de côté l'enjeu de préservation de la biodiversité, les entités de mécénat se concentrent également particulièrement sur les mêmes problématiques (l'éducation et l'accès à l'emploi), les mêmes publics (les jeunes) ou encore les mêmes zones géographiques (QPV et territoires ruraux). Ces champs d'intervention et ces cibles constituent évidemment des enjeux majeurs pour lesquels des engagements forts sont nécessaires. Néanmoins, la très forte concentration des mécènes sur les mêmes formes d'engagement créent des manques sur d'autres champs d'intervention (dynamisme économique et territorial), d'autres publics (les personnes âgées), et d'autres zones géographiques (les outre-mer), revêtant pourtant tout autant d'enjeux majeurs.

La question du positionnement est décisive. Pour éviter cet effet de mode, il est essentiel de questionner le besoin de son écosystème pour affiner son positionnement et s'assurer de sa pertinence. Le repositionnement constitue également une possibilité, plusieurs répondants de l'étude l'ont opéré en impliquant davantage les parties prenantes dans la réflexion. Il apparaît donc pertinent de questionner son positionnement – comme l'on questionnerait une stratégie – tous les trois à cinq ans, sans nécessairement le réinventer, mais en cherchant à le compléter et à l'enrichir.

L'engagement dans la durée, la clé d'une relation stable et sereine

Pour générer un impact concret et significatif – que ce soit pour un programme associatif, une stratégie RSE d'entreprise ou des actions de mécénat –, la clé réside dans la continuité et la stabilité. De manière naturelle, les stratégies RSE sont décidées et appliquées sur des périodes se projetant sur au moins trois ans, en intégrant certaines ambitions pouvant aller plus loin. L'action d'un mécène a vocation à se penser de la même manière.

Cette planification constitue l'une des attentes majeures exprimées par les structures bénéficiaires avec lesquelles nous nous sommes entretenues. Cet engagement sur le moyen terme est précieux et permet aux structures de se projeter plus sereinement vers l'avenir pour penser des programmes dans la durée.

Concrètement, cette aspiration se traduit par la signature de conventions pluriannuelles au démarrage du programme de soutien du mécène et par un accompagnement pour trouver d'autres mécènes au moment où le programme se termine. Actuellement, il est plus fréquent qu'un mécène accompagne un bénéficiaire sur plusieurs années sans néanmoins avoir signé de conventions pluriannuelles, ce qui n'offre pas la même sérénité au bénéficiaire qu'un engagement dans la durée actée dès le départ.

HAATCH Cabinet de conseil en stratégie RSE

Depuis 2009 nous agissons pour un développement durable et innovant des entreprises. Nous faisons éclore votre Territoire d'Engagement®, à la croisée de vos enjeux stratégiques et de vos engagements sociétaux.



PANEL DES RÉPONDANTS

76 entités de mécénat ont répondu au questionnaire administré par Carenews et HAATCH, tous types de statut confondus.

Type d'entité	Nombre
ASSOCIATION	4
ENTREPRISE POUR LE MÉCÉNAT DIRECT	4
FONDATION ABRITÉE PAR UN ORGANISME HABILITÉ (FONDATION « SOUS ÉGIDE »)	14
FONDATION D'ENTREPRISE	30
FONDATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE (FRUP)	4
FONDS DE DOTATION	20
TOTAL GÉNÉRAL	76

78 %
DES ENTITÉS RÉPONDANTES ONT ÉTÉ
CRÉÉES IL Y A MOINS DE 20 ANS,
avec un pic de création (42 %) entre 2005 et 2014.

Répartition des répondants



Le panel de répondants est marqué par une prépondérance des entités affiliées à des entreprises (58), dont (14) très grandes entreprises. Ces dernières émanent d'entreprises fondatrices évoluant dans tous les sec-

teurs d'activités, avec une concentration notable dans le secteur financier (13 entités) et le secteur des assurances (7 entités). À noter pour finir une forte représentation des entités de mécénat régionales (8).

Pour les entreprises liées à des entités répondantes, taille en nombre de salariés

ETP	Nombre d'entreprises	% du total
< 1 000	8	15 %
> 1 000 ET < 5 000	17	31 %
> 5 000 ET < 10 000	6	11 %
> 10 000 ET < 50 000	9	17 %
> 50 000 ET < 100 000	4	7 %
> 100 000	10	19 %
TOTAL GÉNÉRAL	54	100 %

Budget de mécénat des entités répondantes

Budget	Nombre d'entités
0-199 K€	12
200 K€ - 499 K€	13
500 K€ - 999 K€	13
1 M€ - 1,9 M€	17
2 M€ - 4,9 M€	12
5 M€ ET PLUS	9
TOTAL GÉNÉRAL	76

LISTE DES RÉPONDANTS

Structures ayant donné leur accord pour faire figurer leur nom dans l'étude.

- 777 CHILDREN
- ACTEUR DE MON AVENIR
- ANYAMA
- ARPAMED
- AXA SA
- ENTREPRENDRE&+
- EPSA
- FONDATION AÉSIO
- FONDATION AFNIC POUR LA SOLIDARITÉ NUMÉRIQUE
- FONDATION CAISSE D'ÉPARGNE HAUTS DE FRANCE
- FONDATION CARITAS FRANCE
- FONDATION CARREFOUR
- FONDATION CNP ASSURANCES
- FONDATION CRÉDIT AGRICOLE BRIE PICARDIE
- FONDATION CRÉDIT AGRICOLE PAYS DE FRANCE
- FONDATION CRÉDIT MUTUEL ALLIANCE FÉDÉRALE
- FONDATION D'ENTREPRISE BANQUE POPULAIRE
- FONDATION D'ENTREPRISE CREDIT AGRICOLE NORD DE FRANCE
- FONDATION D'ENTREPRISE DU GROUPE CASINO
- FONDATION D'ENTREPRISE HARMONIE MUTUELLE
- FONDATION D'ENTREPRISE SOMFY
- FONDATION D'ENTREPRISE TOTALENERGIES
- FONDATION DELOITTE
- FONDATION DES SOLIDARITÉS URBAINES
- FONDATION ENTREPRENDRE
- FONDATION FDJ
- FONDATION GOODPLANET
- FONDATION GROUPE PRIMONIAL
- FONDATION KERING
- FONDATION MMA DES ENTREPRENEURS DU FUTUR
- FONDATION NEXITY
- FONDATION ONET
- FONDATION RONALD MCDONALD
- FONDATION RTE
- FONDATION SCHNEIDER ELECTRIC
- FONDATION SISLEY-D'ORNANO
- FONDATION SNCF
- FONDATION SOPRA STERIA-INSTITUT DE FRANCE
- FONDATION SUEZ
- FONDATION SWISS LIFE
- FONDATION TRANSDEV
- FONDS BAYARD - AGIR POUR UNE SOCIÉTÉ DU LIEN
- FONDS CAISSE D'ÉPARGNE NORMANDIE POUR L'INITIATIVE SOLIDAIRE
- FONDS DE DOTATION BIOCOOP
- FONDS DE DOTATION CAISSE D'ÉPARGNE AQUITAINE POITOU-CHARENTES
- FONDS DE DOTATION FLY
- FONDS DE DOTATION HAPLOTÈS
- FONDS DE DOTATION OBSERVATOIRE B2V DES MÉMOIRES
- FONDS DE DOTATION TRANSATLANTIQUE
- FONDS MÉTROPOLITAIN POUR LA CULTURE NANTES ET NANTES MÉTROPOLE
- L'ENVOL
- LA FONDATION DES POSSIBLES
- LA FONDATION POUR LES FAMILLES DU GROUPE PIERRE & VACANCES CENTER PARCS
- LE CHANT DES ÉTOILES
- LES PETITES PIERRES
- MÉCÉNAT SERVIER
- SANEF SOLIDAIRE
- VIVENDI

MAPPING

étude exploratoire du mécénat
et de ses pratiques 2023

LA CARETEAM

Guillaume Brault, Agathe Hocquet, Delphine Houel, Jean-François Lacroix,
Théo Nepipvoda, Mathieu Serrania, Célia Szymczak

MAPPING – ÉTUDE EXPLORATOIRE DU MÉCÉNAT ET DE SES PRATIQUES 2023, PREMIÈRE ÉDITION

édité en octobre 2023 par Carenews, une filiale du groupe AEF info

SAS au capital de 99 000 €

39 rue de Châteaudun 75009 Paris

RCS Versailles B 788 999 977

09 72 42 00 43 – bonjour@carenews.com

Président : Guillaume Brault

Le papier utilisé est 100 % recyclé et la colle utilisée est de provenance végétale,
l'imprimerie est labellisée Imprim'vert*.

* Le label Imprim'Vert représente une marque environnementale spécifiquement dédiée aux procédés
d'impression. Elle repose sur l'application d'un cahier des charges respectant l'environnement.

Imprimerie

Diamant Graphic / Groupe Prenant

70 rue Auber

94400 Vitry-sur-Seine

Direction artistique et maquette : Julie Marie

Crédits photos :

Droits réservés



Si 15 emplois pour personnes en situation de handicap ont été créés dans la région, c'est un peu grâce à Ève.

Être sociétaire, c'est être utile à son territoire.



PARIS 2024



PARIS 2024

PARTENAIRE PREMIUM



**CAISSE
D'ÉPARGNE**

Vous être utile.

Données issues de sources BPCE.

BPCE - Société anonyme à directeur et conseil de surveillance au capital de 180 478 270 euros, Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France - 75201 Paris Cedex 13 - RCS Paris N° 493 455 042 - ALTMANN - PACREAU, Crédit photo : Sandra Mehl.

MAPPING

**étude exploratoire
du mécénat et
de ses pratiques 2023**

carenews 