

21^{es} Assises du Mécénat

11 et 12 avril 2013
Paris - Cité des sciences et de l'industrie



21^{es} Assises du Mécénat

🔪 Quelle éthique pour le mécénat ? - Plénière	3
🔪 L'impact du mécénat – Plénière	5
🔪 La relation de mécénat : de la rencontre à la co-construction – Conférence	8
🔪 PME mécènes dans les territoires : une chance pour le développement – Conférence	10
🔪 De nouveaux partenariats pour un impact collectif : le décrochage scolaire – conférence	12
🔪 L'implication des collaborateurs : quel impact ? – conférence	14
🔪 Communiquer sur le mécénat en temps de crise : les réseaux sociaux changent-ils la donne ? – conférence	17
🔪 Quelles voies nouvelles pour démultiplier l'impact ? – conférence	21
🔪 10 ans après la loi : quels objectifs pour le mécénat en 2023 ? - plénière	23

Ces articles ont été rédigés par Estelle Hédouin. Admical la remercie chaleureusement pour sa collaboration.

Quelle éthique pour le mécénat ?

Séverin CABANNES, directeur général délégué de la Société Générale

Julien DAMON, professeur associé à Sciences Po

Claudie HAIGNERÉ, présidente d'Universcience

Olivier TCHERNIAK, président d'Admical

Lionel ZINSOU, président de PAI Partners, fondateur de la fondation Zinsou

La table ronde est animée par Vincent EDIN, journaliste indépendant

Le mécénat n'est pas exempt d'une certaine suspicion depuis l'origine : « danseuse du président », abus de bien social, conflit d'intérêt... Si les risques existent, les entreprises ont depuis longtemps et pour la plupart, mis en place des garde-fous pour préserver toute l'éthique du mécénat.

La Société générale a signé par exemple la charte Admical, sépare ses activités de RSE, de sponsoring et de mécénat. Ces trois formes d'engagement ne répondent pas du tout aux mêmes intentions, nous rappelle Séverin Cabannes, même si une cohérence globale est préservée par exemple autour de l'idée « d'esprit d'équipe » déclinable dans les trois champs.

L'absence de communication sur les actions de mécénat témoigne de l'intention de discrétion propre au mécénat dont le premier public est constitué des collaborateurs de l'entreprise avant tout. La gouvernance de la politique de mécénat est également bien séparée de la direction de l'entreprise, puisque ce sont des collaborateurs, aidés par des experts extérieurs, qui sélectionnent les projets retenus. Toutes les structures juridiques qui portent les actions de mécénat sont auditées en interne et en externe. Enfin, la constance de l'engagement et la démarche d'ouverture peaufinent cet arsenal éthique de la banque.

Pour le dirigeant de PAI, la France accuse un véritable retard, que peut constater le « private equity » par son activité internationale. « *On ne peut pas être le seul pays riche qui n'utilise pas tous les moyens de la solidarité !* » regrette Lionel Zinsou, par ailleurs philanthrope à titre privé. Ce dernier

revendique aussi le droit « *aux sentiments humains* » puisque ses 75 collaborateurs ont souhaité s'investir dans le nouveau fonds de dotation : « *C'est notre secret d'entreprise, mais ce n'est pas notre alibi, ni notre sujet de communication* » affirme-t-il. Son principal garde-fou contre le risque de conflit d'intérêt est justement, au-delà de la gouvernance mise en place, cette implication et cette récupération de la démarche d'entreprise par les salariés eux-mêmes.

Du côté des porteurs de projets ou des institutions culturelles, la question de l'éthique est évidemment essentielle. Pour la Cité des sciences, c'est aussi dans la durée du partenariat que s'installent la confiance et le respect, complémentaires au cadre éthique mis en place, comme les comités scientifiques, qui in fine, décident de la ligne éditoriale des expositions pour transmettre la meilleure information aux publics accueillis. Pour Claudie Haigneré, « *les règles sont claires dès le début, mais nous avons une grande liberté de parole avec nos partenaires de longue date* ».

Pour Julien Damon, l'engagement d'entreprises sur certaines causes comme l'illettrisme pose question, car elles ne seraient pas de leur ressort. Le président d'Admical, Olivier Tcherniak rappelle le combat mené en 2012 pour ne pas limiter le mécénat à la seule notion de « niche fiscale ».

Il rappelle par ailleurs que toutes les formes d'engagement de l'entreprise au bénéfice de l'intérêt général sont importantes. Il regrette néanmoins que le mécénat ne soit pas

davantage considéré comme une donnée stratégique pour l'entreprise, et qu'il soit encore trop souvent confié aux directions de la communication. « *Le mécénat est l'un des moyens de construire la personnalité de l'entreprise* ». C'est ainsi que la dialectique de l'éthique se pose dans le sens suivant : plutôt que d'avoir une politique de mécénat qui impose une éthique à l'ensemble de l'entreprise, il serait préférable d'avoir une entreprise qui s'impose une éthique, qui s'exprime ensuite et entre autres, par une politique de mécénat.

C'est aussi dans la durée du partenariat que s'installent la confiance et le respect, complémentaires au cadre éthique

Pour la Société générale, le mécénat participe à créer une communauté d'esprit au sein de l'entreprise et dans son rapport avec ses parties prenantes, au-delà de la seule communauté d'intérêts. Si les collaborateurs manifestent une demande d'engagement, en l'occurrence dans le domaine de l'insertion professionnelle, Severin Cabannes considère que c'est légitime que l'entreprise y réponde, n'en déplaie à Julien Damon !

Enfin, si l'aspect fiscal n'est certainement pas la première motivation des entreprises, Severin Cabannes et Lionel Zinsou soulignent tous deux qu'il ne faut pas négliger cet aspect et d'ailleurs l'insécurité fiscale serait préjudiciable à l'engagement des entreprises comme des particuliers.

Une question de la salle rappelle à juste titre qu'il ne faudrait pas évacuer les bénéficiaires ou les publics de la question de l'éthique du mécénat, ou devrait-on parler plus simplement comme le suggère Olivier Tcherniak, d'un code de bonnes pratiques. C'est certainement dans le « faire-ensemble » ou la co-construction que les partenariats seront le plus à même de veiller à ces questions et surtout d'y apporter des réponses.

L'impact du mécénat

Pierre COPPEY, président de Vinci Autoroutes

Jean-Paul DELEVOYE, président du Conseil Economique, Social et Environnemental

Jean-Philippe DEMAËL, président de Somfy

François MARTY, président du réseau Le Chênelet

Arnaud MOUROT, directeur général d'Ashoka France

Margault PHELIP, responsable de la téléphonie solidaire chez Emmaüs Defi

La table ronde est animée par **Vincent EDIN**, journaliste indépendant

« *Evaluate or not to evaluate?* ». Telle semble être la question pour les participants de cette table ronde dédiée à la question de l'impact du mécénat.

Si depuis longtemps les Américains se sont lancés dans la mesure de l'impact, les dirigeants d'entreprise français sont plus circonspects, voire récalcitrants à mesurer l'impact. Liberté absolue de l'entreprise pour les uns, domaine du « *good will* » pour les autres, ils ne veulent pas rentrer dans les mesures classiques de l'économie. Ils craignent de perdre la dimension très philanthropique de cet engagement qui donne du sens, et l'occasion aux collaborateurs de s'épanouir.

Citant la rénovation de la Galerie des glaces du Château de Versailles (l'une des plus grosses opérations de mécénat culturel, forte d'un budget de 12 millions d'euros), la fondation Vinci en relève deux sortes d'impacts : le premier est la revendication en terme d'image, associée à ce lieu prestigieux, du métier de bâtisseur de l'entreprise Vinci ; le second est la rencontre entre les salariés de l'entreprise et les salariés de Versailles : « On n'est pas sorti de ce projet comme on y était entré, et il y a eu une vraie fertilisation croisée par les échanges de connaissance et la rencontre de ces deux mondes ».

Ce deuxième type d'impact, humain, n'est justement pas mesurable pour Pierre Coppey, qui avertit même sur l'erreur qui consisterait à vouloir mesurer quantitativement l'impact du mécénat : « Je pense qu'on s'égarerait car on perdrait la

dimension philanthropique et celle de l'élégance du geste gratuit que fait l'entreprise (...). Il y a des impacts, mais on est dans le registre du « *good will* » et je pense qu'il faut éviter de le chiffrer pour lui permettre de prospérer ».

Chez Somfy également, qui a créé sa fondation depuis dix ans, on ne mesure pas le mécénat, dont le principal impact se remarque sur les salariés, sur leur fierté et leur motivation. Pour Jean-Philippe Demaël, l'enjeu est plutôt, « si l'on veut que les profits des entreprises soient acceptables à moyen terme » de « collectivement changer de posture avec une logique de co-partenariat, de co-responsabilité du territoire » et de « redéfinir la manière dont les entreprises trouvent leur place dans la société ».

Deux exemples montrent comment ces co-partenariats des porteurs de projet et des entreprises ont permis l'invention et l'amorce d'une solution d'un problème de société non jugé prioritaire par les pouvoirs publics ou les services dédiés : dans le premier cas, il s'agit de la lutte contre l'hypovigilance et la somnolence au volant, dont Vinci Autoroutes s'est fait le cheval de bataille en créant une fondation Vinci pour une conduite responsable. Le deuxième exemple nous vient du partenariat entre Emmaüs Défi et SFR pour un programme innovant de téléphonie solidaire, répondant au constat des factures de communication des personnes en situation de précarité. Précisons cependant que ce partenariat n'est pas du mécénat à proprement parler.

« Ceci pour dire qu'on peut, avec une action de mécénat, peser sur des champs délaissés par les pouvoirs publics et pourtant d'intérêt général » souligne Pierre Coppey. Pour le projet de téléphonie solidaire, l'impact s'apprécie d'ailleurs aussi à l'aune de la reconnaissance désormais acquise par les services sociaux de ce projet social, et par son récent soutien par les pouvoirs publics. L'implication financière, en nature et en compétences de SFR a été déterminante, et Margault Phelip en appelle à ce que « les entreprises osent avoir un mécénat qui ne soit pas que financier, et ne soient pas avarés de leurs technologies ».

Les participants, entreprises et associations, se retrouvent sur un point essentiel et porteur d'impact : l'idée que le mécénat est le véhicule le plus adapté par sa souplesse et sa démarche partenariale de proximité, pour soutenir l'innovation sociale.

François Marty, président du réseau Le Chênelet fonde son action sur l'innovation sociale, comme ce projet de foncière pour rendre accessible le « logement tout confort pour bobo » à des personnes en difficulté, mobilisant BNP Paribas, Edf, Schneider, Amundi, des fonds éthiques... Pour lui, « la fondation peut être une formidable tour de contrôle, une sentinelle pour repérer l'innovation et ensuite, l'entreprise peut prendre le relais ».

Si Vinci souscrit parfaitement à cette idée de « capital risque » de la part des fondations et d'aller dans une logique d'amorçage de projets innovants donc à risques, une limite d'échelle peut tout de même se poser, par exemple sur les questions de logement touchant à la transition énergétique et au foncier.

Pour Arnaud Mourot, de nouveaux modèles dits de « co-création » sont en marche dans lesquels « chacun, Etat, business, société civile, va apporter une partie de la solution. On sait que les entrepreneurs sociaux peuvent être de formidables innovateurs, que les entreprises peuvent amener des moyens, des technologies, des process et que les pouvoirs publics permettent la démultiplication et la régulation » Et de nous interpeller : « Il est temps de se mettre autour de la table et d'accepter que, même si on vient d'univers très différents, on peut aller ensemble au même endroit ».

François Marty voit même plus loin en annonçant des convergences possibles

entre « le cœur de cible de nos entreprises solidaires ou de nos associations et les marchés de demain des grandes entreprises. Or souvent les grandes entreprises font des erreurs, car elles ne nous prennent pas au sérieux ! »...

Et si le premier impact du mécénat était ce changement de relation entre acteurs privés « profit » et « non profit » et cette capacité de parier ensemble sur le changement sociétal?

On ne mesure pas le mécénat, dont le principal impact se remarque sur les salariés, sur leur fierté et leur motivation.

C'est bien à ce changement des mentalités que nous invite Jean-Paul Delevoye, dans une véritable tirade à l'enthousiasme contagieux – voir encadré. Si le président du CESE ne souhaite pas non plus « tout mettre en équation. Le bonheur des gens n'est pas quantifiable ! », il nous incite plutôt à réfléchir sur les façons dont on peut « donner les clés d'accès au bonheur ».

C'est peut-être bien dans cette évaluation des processus de changement, qu'une évaluation plus qualitative pourra donner la mesure de l'impact et mettre un éclairage sur ce sens collectif qui fait la valeur ajoutée du mécénat.

Jean-Paul Delevoe, pour « un mécénat qui rend possible ce qui paraissait impossible ».
Morceaux choisis

« *Quand l'homme est matérialité, il est moins heureux* » nous rappelle les psychiatres. Il faut donc passer d'une société de la performance à une société de l'épanouissement, qui n'est plus une société obsédée par l'acquisition, mais par le partage. Ce qui veut dire la nécessité de se réapproprier le sens de l'intérêt général, au moment où chacun est en train de se replier sur son intérêt personnel, et de retrouver ce qui fonde notre patrimoine commun, car c'est ce qui fonde notre identité ».

Le président du CESE inscrit le mécénat qui est justement fait pour donner du sens à son action, dans une dimension plus universelle, dont l'enjeu ultime est de savoir si on veut que ce « *XXIème siècle, qui est le siècle de l'altérité soit le siècle du refus de l'autre, ou celui du partage* ».

« *C'est d'autant plus intéressant, que ce sens d'action d'intérêt général est accompagné au niveau du mécénat par une action collective. (...) Le mécénat, c'est aussi un moyen de réintroduire l'individu dans un projet collectif, donc de reconstruire et son identité, et le sens de l'action qu'il mène, et la fierté qu'il peut avoir d'être utile à quelque chose.* »

Si la question de la solitude est de plus en plus prégnante dans notre société, ce problème suppose deux réponses : l'engagement et l'accompagnement. Là encore le mécénat apporterait sa pierre à l'édifice en permettant des synergies fécondes entre les acteurs et les personnes.

« *Le mécénat n'est donc pas un « avantage », c'est une réponse nécessaire aujourd'hui dans une société qui, si on n'y prend pas garde, se déchirera sur des intérêts alors qu'elle pourrait se transcender sur des causes. Le mécénat est un outil. Essayons de retrouver sa finalité, son objectif, le sens, notamment de la mobilisation des entreprises. Dans notre société, la réussite ne sera que collective* »

Citant Malraux : « *il y a quelque chose de pire pour un homme que de mourir, c'est de mourir sans avoir découvert un jour les richesses qu'il portait en lui-même* », Jean-Paul Delevoe rappelle que si le mécénat est certes un engagement financier, un engagement technique, « *c'est surtout un formidable enjeu de société, dans lequel la France, pour une fois, peut ne pas tout attendre de l'Etat, où l'intérêt général peut être porté par tous, et que chacun peut être un acteur co-producteur de futur (...) Les Français considèrent le progrès comme un facteur de risque, et non comme un facteur d'opportunité. Nous devons absolument passer du jeu individuel au jeu collectif, de jeu de cloisonnement au jeu collaboratif. Il faut donc inciter les Français à aller non pas dans le sens de la lutte des classes, mais de la synergie des talents.* »

Décidément chargé de toutes les vertus, le mécénat est aussi un « révélateur » d'une formidable fertilité locale : « *Le mécénat peut contribuer au fait que la France reste une terre d'aventure, une terre de prise de risque, une terre d'enthousiasme et non pas une terre d'appauvrissement, (...) Il faut qu'on change les mentalités. Et le mécénat encore une fois peut y participer, car il rend possible ce qui paraissait impossible.* »

La relation de mécénat : de la rencontre à la co-construction ?

Yannick BLANC, président de la Fonda

Isabelle DEPRET-BIXIO, directrice de la fondation La Borie en Limousin

Jean-François RAMBICUR, président de 1001 fontaines

Florence RODET, secrétaire générale de la fondation d'entreprise groupe RATP

Jacques-Etienne De T'serclaès, président de l'Agence du Don en Nature

La table ronde est animée par Perrine DAUBAS auteur de *Se lancer dans la collecte de fonds privés*

Co- Du latin *Cum*, avec. Si l'on devait garder un seul mot de ces Assises du mécénat 2013, ce serait bien de celui de « co-construction ». Martelé à toutes les tables rondes, par les entreprises comme par les porteurs de projets, signifiant que le mécénat semble bien avoir atteint, dix ans après la loi de 2003, sa pleine maturité relationnelle.

Les exemples présentés en feront la démonstration par la preuve. Pour la fondation La Borie en Limousin, la co-construction, « *c'est l'envie du particulier ou de l'entreprise de co-construire son territoire et de participer différemment à des choses. Ce n'est pas fini, c'est un mouvement enclenché* ».

Néanmoins, la co-construction ne s'improvise pas, et les participants nous livrent quelques précieux enseignements, enrichis par deux études de cas issus de Marseille Provence 2013 (MP13) :

La co-construction se pense **dès la conception du projet** et dans sa capacité à intégrer toutes les bonnes idées et compétences apportées de l'extérieur.

La **volonté de travailler ensemble** est à la base de tout. Il s'agit même d'une « attitude ». En 26 ans, Isabelle Depret-Bixio est passé d'une intuition à 10 000 € à une fondation avec un budget de 2 millions : « *et je ne me souviens pas avoir demandé de l'argent à quelqu'un. Je me souviens avoir parlé de projet commun, y compris avec une collectivité territoriale* ». Son secret ? « *Quand on va voir un partenaire potentiel, quel qu'il soit, il faut se demander ce qu'on a*

envie de créer ensemble. C'est fondamental car cette attitude-là entraîne le devenir même de la collaboration ».

La **qualité des échanges entre les salariés** de l'entreprise et les membres de l'association, a fortiori s'il s'agit par exemple de l'artiste plasticien Taysir Batniji, en résidence pendant trois mois, au sein même de La Savonnerie Marius Fabre, dans le cadre de MP13. Dans ce cas, le transfert de compétences a été réciproque : l'artiste n'avait jamais travaillé le savon et, inversement, les salariés ont pu suivre le travail quotidien d'un artiste, à l'origine d'un nouveau regard sur leur propre travail de production. De même, à l'Agence du Don en Nature, « *on fait davantage appel à nos mécènes en matière de conseil d'orientation, car au-delà des personnes morales, l'important c'est la qualité de la relation individuelle avec les personnes physiques* ».

Le **partage de valeurs**, comme l'ouverture sur le monde, ainsi que « *l'adéquation avec le corps social de l'entreprise* » rappelle la fondation RATP. « *Trop déconnectée, elle est fragilisée* ».

Un **même ancrage territorial** favorise nettement le rapprochement des acteurs investis. C'est d'ailleurs ce qui fédère les 50 entreprises membres du club des partenaires de la fondation La Borie en Limousin, avec lesquels « *nous co-produisons du développement territorial* », nous dit Isabelle Depret-Bixio. Pour Yannick Blanc, c'est bien l'appartenance à un même territoire qui rend le « *dialogue stratégique*

possible » entre un mécène et un porteur de projet.

Accepter **d'investir du temps**, par exemple jusqu'à six mois pour l'Agence du Don en Nature avant de voir arriver le premier chargement de produits neufs non alimentaires offerts par les partenaires entreprises. « *Tout cela s'inscrit dans le temps et il faut informer, échanger en permanence, on n'a pas le choix. Il faut cultiver la relation* » souligne Jacques-Etienne De T'Serclaes. Pour Isabelle Depret-Bixio, « *on gagne beaucoup de temps à penser en amont et à ne pas aller voir des dizaines de partenaires qui ne correspondraient pas* », démontrant ensuite l'intérêt que peut représenter un club de partenaires qui se cooptent entre eux.

La **connaissance et la prise en compte des intérêts** des deux parties, jusqu'à trouver un point d'équilibre, comme la satisfaction de la recherche de visibilité de La Poste dans son soutien à l'association culturelle Lieux Publics, dans le cadre de MP13. A l'Agence du Don en Nature également, on sait qu'il faut « *de l'écoute pour s'adapter à ce que souhaite chaque mécène* », et l'on considère d'ailleurs que c'est la moindre des choses.

La **connaissance et le respect des limites de chacun**. Si certains porteurs de projet sont en attente de conseils sur leur gouvernance et leur stratégie, à la fondation RATP, « *on s'interdit en revanche d'entrer dans les questions de gouvernance de nos partenaires (...) nous n'avons aucune légitimité pour le faire. Certains partenaires associatifs ne veulent pas entendre parler de co-construction, et c'est tout aussi respectable* ».

Le **professionnalisme et la persévérance**. 1001 fontaines développe des petites unités économiques qui doivent pouvoir bénéficier de la même ingénierie d'excellence que n'importe quel projet « *business* » : « *On attend des fondations d'entreprise qu'elles puissent mobiliser le meilleur de leurs compétences, réseaux, savoir-faire pour nous aider à implémenter un projet qui ait le meilleur impact, (...) Les fondations d'entreprise ont un rôle d'intermédiaire vers ces compétences au sein des entreprises.* »

La **professionnalisation des pratiques** est tout aussi nécessaire. « *Concrètement, cela veut dire qu'il faut avoir une structuration et des réponses à*

apporter en termes de pratiques professionnelles, dans les différents temps du partenariat : sélection du projet, accompagnement du projet, évaluation » détaille Florence Rodet. Aussi la fondation d'entreprise RATP forme-t-elle par exemple ses collaborateurs à des techniques d'écoute pour pouvoir juger de la bonne distance avec les associations accompagnées, sans s'immiscer trop loin dans leur stratégie ou leur gouvernance. La co-construction est aussi un moyen de justifier l'action de la fondation elle-même en la connectant de plus en plus avec l'extérieur et avec les différents services de l'entreprise.

La co-construction ne s'improvise pas, [...] se pense dès la conception du projet.

De leur côté les associations doivent rompre avec la seule culture de subvention et adopter une « **culture stratégique** ». Le mécénat permet ces avancées, côté associations et côté entreprises, ce qui fait dire au président de la Fonda, qu'il serait plus juste de parler de « **co-apprentissage** ».

Du point de départ de la rencontre, rappelé par Yannick Blanc qui a toujours pensé que « *ce qui déclenche l'acte de don, c'est quand les regards se croisent* », à la projection offerte par Isabelle Depret-Bixio pour qui « *le mécénat, ce n'est pas que du financement ou du savoir-faire. C'est aussi du don en nature, du réseau, du plaidoyer, du public, de l'enthousiasme partagé... Un co-partenariat bien mené, c'est une multiple source de nouveaux projets!* », on comprend combien la co-construction marque une évolution décisive dans la relation de mécénat.

Comme le dit Yannick Blanc, « *nous préférons de loin à l'expression « vivre ensemble » qu'on entend partout, l'expression « faire ensemble », car c'est justement dans le « faire ensemble » qu'on apprend à faire société* ». Processus d'amélioration et de rééquilibrage de la relation de mécénat, la co-construction en est certainement aussi le premier impact, comme une jolie pièce issue d'un nouveau métier-à-tisser, à plusieurs mains.

PME mécènes dans les territoires : une chance pour le développement

Gilles ALLEMAND, chargé de développement à la FRAPNA Loire

Marc DE MOL, PDG de l'Intermarché de Villeneuve-les-Salines

Laura EXPOSITO DEL RIO, responsable de la mission mécénat de la Ville de Reims

Michel LARUE, président de Mécén'act Basse Normandie

Stéphane MARTINEZ, président de la fondation Mécène et Loire

Christophe PRAUD, président national du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)

La table ronde est animée par Philippe BERTRAND animateur de *Carnets de campagne* sur France Inter

Le rôle de l'entreprise a beaucoup évolué sur le territoire et à sa recherche de performance économique, elle a ajouté désormais une quête de performance sociale, environnementale et enfin sociétale. L'entreprise ne peut plus agir sans prendre en compte les parties prenantes qui partagent son territoire d'implantation. « Elle doit se poser la question du lien qu'elle entretient avec les acteurs locaux. Pour moi, le vrai mécénat, c'est celui du territoire. Aujourd'hui l'enjeu, c'est la relation entre l'entreprise et le territoire, entre l'entreprise et la vraie vie » analyse le président du CJD.

Pour Gilles Allemand, de la FRAPNA, l'environnement est bien sûr au cœur de la question du développement du territoire et les projets d'aménagement des bords de Loire fédèrent autant les collectivités, les associations que les entreprises, ne serait-ce que par leur impact touristique.

Les participants rappellent que derrière chaque enseigne ou marque, il y a les hommes et les femmes qui vivent et travaillent sur les territoires. « Ce sont des acteurs économiques, mais ce sont des hommes avant tout » souligne Michel Larue, de la même façon que Marc de Mol explique que les projets soutenus mobilisent « des gens que l'on côtoie tous les jours dans la rue ou dans nos entreprises ».

Le territoire est un point commun très fort entre les acteurs même différents qui y sont

implantés. Des entreprises peuvent ainsi se regrouper sous la forme assez classique d'association ou de club d'entreprises mais la nouveauté réside dans le fait de se regrouper pour faire du mécénat dit « territorial » et pour répondre ensemble à une problématique locale. Elles peuvent même décider de créer une fondation d'entreprises, comme le montre l'expérience très avant-gardiste de Mécène et Loire créée dès 2007 par des chefs d'entreprise mobilisés par le réseau des CCI ou encore l'exemple de la fondation « fier de mon quartier », sous égide de la Fondation de France. Si l'objet de cette fondation est circonscrit à un micro-territoire, son impact est proportionnel à l'investissement financier et humain des chefs d'entreprise qui l'ont montée.

Quel que soit le véhicule de leur mécénat, toutes ces entreprises partagent le souci de l'attractivité de leur territoire et leur démarche de mécénat participe, s'inscrit dans cette promotion. « Le principe est de contribuer à l'attractivité du département. C'est ce qui nous permet aussi de justifier le sens de notre action et la création d'une fondation d'entreprise par une CCI. L'attractivité est au centre de tout et la culture y contribue » explique Stéphane Martinez.

Or qui partage le plus cette idée sinon les collectivités territoriales ? Pour Laura Exposito del Rio, « nous avons un intérêt commun, public et privé, à défendre cette

attractivité et à soutenir des projets d'ampleur pour permettre le développement du territoire ».

L'apparition récente au sein de quelques collectivités comme la Ville de Cannes ou celle de Reims de « mission mécénat » partage les participants. Pour Laura Exposito del Rio, les collectivités deviennent de nouveaux acteurs légitimes à part entière pour faire la promotion du mécénat sur leur territoire, à condition de le faire avec éthique et professionnalisme. Le mécénat est un formidable fédérateur des acteurs d'un même territoire, et serait même, par sa transversalité, un bel outil de gestion des RH au sein de la collectivité au même titre qu'au sein d'une entreprise.

Si pour Michel Larue, le mécénat d'entreprises a permis d'amorcer le projet et de faire ensuite un effet levier auprès des institutionnels, rassurés par un projet déjà en partie financé, Laura Exposito del Rio est dans la configuration inverse de chercher à convaincre des entreprises de rejoindre la Ville dans sa sélection de projets.

catalyseur des rencontres entre mécènes et porteurs de projet, pour la collectivité.

C'est bien à travers le prisme du territoire que se pose avec le plus d'acuité « la dialectique privé/public ». Un participant dans la salle rappelle à juste titre la volonté du législateur d'interdire aux collectivités de verser de l'argent public dans les fonds de dotation, afin de bien séparer le mécénat de leurs politiques d'intervention sous forme de subvention. Néanmoins, elles peuvent par exemple intervenir aux côtés d'entreprises, en tant que membres d'un fonds de dotation ou d'un GIP. Quand la volonté est là, les moyens se trouvent ou s'inventent... ensemble.

Les initiatives présentées montrent que le territoire est plein de promesses pour le mécénat et réciproquement, que le mécénat est une chance pour le développement du territoire. Certains exemples sont d'ores et déjà en phase de répliation ailleurs, le plus souvent portés par la bonne parole de leurs fondateurs. Pour Marc de Mol, « il faut que les gens réinvestissent leur territoire et en soient acteurs ». De quoi écrire une nouvelle page d'un carnet de campagne...

La nouveauté réside dans le fait de se regrouper pour faire du mécénat dit « territorial » et pour répondre ensemble à une problématique locale.

Pour les autres participants, l'implication de la collectivité dans le mécénat ne va pas de soi et risque d'introduire une certaine confusion des rôles, de « récupérer » le bénéfice d'initiatives financées par le mécénat ou encore de ralentir le montage des projets par leur lenteur administrative... Pour Christophe Praud, « le rôle de la municipalité est de faciliter l'écosystème, donc elle doit créer les conditions pour que cela fonctionne, mais ce n'est pas le rôle d'une municipalité de faire du mécénat ». Pour Stéphane Martinez, « quand la collectivité subventionne, il n'y a pas de débat, mais c'est lorsque le politique veut piloter le mécénat... ».

La responsable de la mission « mécénat » de Reims répondra simplement que chaque semaine, elle est sollicitée par au moins deux collectivités, curieuses de ce modèle : « Le mouvement est en marche ».

Finalement, les participants s'accorderont sur un rôle a minima mais pertinent, de

De nouveaux partenariats pour un impact collectif : le décrochage scolaire

Alain BENTOLILA, linguiste, professeur à la Sorbonne

Guilène BERTIN-PERRI, secrétaire générale de la fondation d'entreprise Deloitte

Julie CHUPIN, auteur de l'ouvrage *Echec scolaire : la grande peur. Prévenir, aider, accompagner*

Chantal DARDELET, directrice exécutive de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'Essec, et responsable du pôle égalité des chances de l'Essec

Hibat TABIB, directeur de l'AFPAD

La table ronde est animée par **Emmanuel LECHYPRE**, éditorialiste à BFM Business

Une génération en 5 ans. C'est le chiffre du décrochage scolaire aujourd'hui, soit 145 000 jeunes qui sortent du système éducatif sans rien. Le paysage décrit par les participants fait froid dans le dos : un décrochage qui commence dès le plus jeune âge, puisque les enfants sont déjà en retard dans leurs apprentissages de base, une école capable de « massacrer » les jeunes pendant les 14 ans --un tunnel très long-- que dure la scolarité obligatoire, et une sortie encore plus rude, car « *on ne décroche pas que de l'école, mais aussi du domicile parental, de ses copains... Il faut retisser tous ces petits liens qui manquent* » explique Julie Chupin.

Multifactoriel donc très complexe, le décrochage touche toutes les régions et tous les milieux socio-culturels. Le moment de l'orientation est particulièrement propice au décrochage en France, tant les jeunes se sentent peu ou mal accompagnés à cette étape décisive. Le linguiste Alain Bentolila complètera ce portrait alarmant en expliquant les rapports entre l'absence de maîtrise de la langue chez certains « décrocheurs » et leur incapacité à communiquer avec les autres, à l'origine de leur vulnérabilité intellectuelle et leur réflexe possible de défense sous forme de violence. Face à cette urgence sociétale, certaines entreprises se mobilisent dans leur mécénat et font de l'éducation leur sujet prioritaire. Bien au-delà du seul financement, l'apport des fondations d'entreprise est

complémentaire, pour ne pas dire salutaire pour l'école.

- 👉 des compétences professionnelles et une représentation de l'entreprise, « *c'est déjà leur dire qu'il y a potentiellement une place pour eux dans l'entreprise* », projette Chantal Dardelet

- 👉 leurs outils de formation --notamment en e-learning, qui peuvent être « *de très bons outils de différenciation pédagogique à distance* » sur lesquels travaillent également les équipes de recherche d'Alain Bentolila,

- 👉 leur réflexion sur la société en mutation et le marché de l'emploi,

- 👉 des relais pour les multitudes d'expérimentations sociales innovantes, portées trop souvent à bout de bras par ces formidables « *innovateurs d'école* » que sont les enseignants et animateurs, comme les a décrit Julie Chupin dans un précédent ouvrage,

- 👉 du réseau pour les jeunes « *qu'ils actionnent ou pas, il ne s'agit pas d'être intrusif* » -- même si tous les jeunes ne démarrent pas avec un parrain chez Deloitte !

- 👉 des découvertes d'autres univers, culturels et sportifs : un concert à la salle Pleyel ou encore une participation au Derby Deloitte,

- 👉 peut-être le plus utile encore, parce que l'Education nationale ne peut l'offrir aujourd'hui : du temps humain pour un accompagnement qui prend l'enfant dans sa singularité et à son rythme, les collaborateurs étant eux-mêmes singuliers dans leur personnalité. Pour Alain Bentolila,

« c'est cette singularité des talents qui peut permettre d'intervenir de façon intelligente ». Et ne pas oublier la petite flamme : « 12 ou 14 ans de laminage scolaire n'ont pas complètement évacué toute chance ni toute envie. Il faut aller chercher cette envie là où elle est ».

Beaucoup de solutions sont mises en places, d'origine publique ou privée : RASED, Lycée du temps choisi, EPIDE... toutes présentées dans l'ouvrage de Julie Chupin. Chez Deloitte, on se fait « connecteurs entre le monde de l'Education nationale et le monde de l'entreprise », en mobilisant 700 collaborateurs dont 200 parrains. A l'Essec, on a aussi des moyens et de l'ambition : « jusqu'à 300 jeunes par an pour les mener à l'emploi, en suivant un processus très individualisé, selon une pédagogie alternative, grâce aux nouvelles technologies... avec beaucoup de bienveillance et d'exigence à la fois. Et avec tous les maillons de la reconstruction ».

Du public très nombreux émanera également quelques exemples d'initiatives, comme le projet Energies Jeunes, qui utilisent des méthodes de coaching éprouvées dans le monde de l'entreprise pour remotiver des jeunes, ou encore l'expérimentation des services civiques aménagée pour les « décrocheurs » conduite par Unis-Cité, en tablant sur l'existence d'une passion, par exemple pour les nouvelles technologies.

Toutes les solutions qui fonctionnent ont en commun d'offrir, comme le résume Alain Bentolila : « à l'intérieur ou à l'extérieur, des lieux un peu différents, où chacun est pris dans sa singularité et accompagné, pendant le temps qu'il faut ». Si la « recette » est connue, pourquoi ne pas la généraliser ?

Bien au-delà du seul financement, l'apport des fondations d'entreprise est complémentaire, pour ne pas dire salutaire pour l'école.

Seule, l'Education nationale n'y arrive plus, voire accélère le phénomène du décrochage lorsque le dernier recours devient l'exclusion --sanction contre laquelle Hibat Tabib a justement souhaité apporter une autre réponse, par le programme le « fil continu », faisant la démonstration du travail complémentaire possible avec une association, grâce auquel les portes de

l'école s'ouvrent au lieu de se fermer derrière les jeunes déjà en souffrance.

L'heure est donc à l'école ouverte, et à l'approche multipartenariale. D'ailleurs, tous les participants insistent sur l'évolution des relations entre les acteurs publics et privés ces dernières années, rendant enfin possible une culture de coopération, des « clusters d'innovation sociale » selon Chantal Dardelet.

Même si du chemin reste à parcourir, les entreprises, leurs fondations, et leurs collaborateurs impliqués sur des projets de mécénat de compétences sont désormais des parties prenantes de l'école et des problématiques de décrochage scolaire au même titre que, et en complément, des associations.

Il faut donc travailler avec, et en accord avec, l'Education nationale, dans une démarche collaborative, ne serait-ce que pour généraliser des expériences qui auront fait leur preuve. « Je crois en l'école de la République, et je crois qu'elle est son propre recours (...). Donc faut-il multiplier les petites expériences partout ? Cela donne des idées mais ne résout pas le problème. La solution, c'est l'Education nationale, avec les autres » affirme Alain Bentolila. Et plus spécifiquement sur le rôle du mécénat : « Pour moi, une fondation c'est une intelligence particulière, sur un sujet qui lui tient à cœur et pour lequel elle représente un monde différent. Ce monde-là a une façon de penser qui n'est pas celle de l'Education nationale. Il faut les mettre ensemble ».

Cette table ronde nous aura rappelé, si nécessaire, que l'enseignement est bien une vocation, qu'un enfant n'est jamais condamné d'avance, que les « décrocheurs » sont tous nos enfants, et que nous, école, entreprises, fondations, associations, en sommes collectivement responsables. Comme le rappelle Julie Chupin en citant un proverbe africain « il faut tout un village pour éduquer un enfant ».

L'implication des collaborateurs : quel impact ?

Bouchra ALIOUAT

secrétaire générale de la fondation d'entreprise KPMG

Marianne ESHET

déléguée générale de la fondation d'entreprise SNCF

Yoann KASSI-VIVIER

fondateur du Pro Bono Lab

Loïc HISLAIRE

DRH de la SNCF EPIC

Frédérique WILLIAME,

responsable de la communication de France Volontaires

La table ronde est animée par **Sarah DIGONNET**, responsable des publications et des études sectorielles d'Admical

Si les bénéfices du mécénat de compétences sont déjà connus depuis plusieurs années, on a aujourd'hui suffisamment de recul pour en évaluer l'impact sur les trois publics concernés : les entreprises, les associations, et les collaborateurs eux-mêmes. C'est bien dans ce retour d'expériences longues que s'inscrivent les enseignements de cette conférence des Assises du mécénat.

En effet, l'impact n'a de sens qu'inscrit dans le temps. Le point commun de la grande diversité des modes d'implication offerts aux collaborateurs est bien l'engagement dans la durée et son corollaire, la faculté d'adaptation progressive. Chez KPMG, en six ans de pratique, « *on s'adapte aux besoins des associations, qui sont nos partenaires, et on s'adapte aux envies des salariés* » et « *on fait un peu de tout ! Du congé de solidarité, du bénévolat, du mécénat de compétences, du volontariat... ou encore un système hybride, moitié sur le temps de travail, moitié sur le temps privé, c'est ce qu'on a appelé les « congés fondation »* ».

A la SCNF, « tout est possible » surtout d'accompagner des associations, puisque l'entreprise vient d'accorder jusqu'à 10 jours pour un objectif de 1000 salariés impliqués d'ici 2016, soit 10 000 jours de mécénat de

compétences, en plus du bénévolat déjà existant. Chez France Volontaires, qui propose des missions de deux semaines à des collaborateurs d'entreprise sous la forme de congés de solidarité au bénéfice d'associations locales de pays en développement, « *l'élément central, c'est l'implication des collaborateurs en amont puis en aval de leur mission, puisqu'ils continuent à être en contact avec les structures locales des pays* ». Pro Bono Lab est une expérience plus récente en France. Créée en janvier 2011, l'association est le fruit d'une veille intense et réfléchie à partir de l'expérience américaine et de la conviction que seule une mutualisation des connaissances pourra répondre aux difficultés rencontrées par de petites associations.

Ce sont ensuite les cadres et les outils mis à disposition par l'entreprise qui joueront sur l'amélioration de l'impact de l'implication des collaborateurs. Chez KPMG comme à la SNCF, la fondation a nécessairement travaillé main dans la main avec le DRH. A la SNCF, une plateforme Internet assez avancée permet le « *matching* » entre d'un côté, les dossiers de demande remplis par les associations, et de l'autre des fiches-missions remplis par les collaborateurs, présentant notamment leurs compétences et leurs motivations. Une campagne de presse

a été mise au point pour la première fois, afin de faire connaître le dispositif. « *Derrière, ce sont 18 mois de travail, de co-construction avec la DRH* » avoue Marianne Eshet. « *C'est un projet d'entreprise* » conclue-t-elle. D'ailleurs, l'un des impacts non prévus au démarrage se joue aussi au niveau des managers : « *Ce n'est pas toujours simple, car il faut assurer la production. Les cheminots poussent leur hiérarchie à bouger et cela a un effet managérial très important* » constate Loïc Hilaire. La compréhension et l'accord du manager sont donc des conditions requises pour une implication des collaborateurs profitable à toutes les parties prenantes.

Les outils mis en place chez KPMG, pour encadrer l'implication de 500 des 8000 collaborateurs de l'entreprise, l'ont été progressivement avec l'apparition des besoins ressentis : un kit d'animation d'ateliers pour les interventions dans les lycées, des formations que la fondation a réussi à faire intégrer dans le catalogue des formations de l'entreprise, avec les mêmes modalités de prise en charge, et enfin des « congés fondation », déjà évoqués.

Des formations sont également mises en place par France Volontaires pour préparer les départs en congés de solidarité dans les pays en voie de développement, nécessitant quelques bases sur l'interculturalité. Enfin, le « Marathon Probono » a déjà permis de réaliser 6500 heures de conseil gratuit en mobilisant 350 personnes auprès d'une centaine de structures en un an et demi, avec des entreprises partenaires comme la Société Générale, Accenture, Bouygues construction, Monoprix, etc., chiffres qui donnent la mesure de ce puissant « cluster » de compétences concentrées dans un espace-temps.

Toutefois, le fondateur de Pro Bono Lab partage avec la SNCF le défi posé par les petites associations dans leur capacité à bien évaluer leurs besoins, à accueillir des collaborateurs dans de bonnes conditions, ou encore d'absorber le changement recommandé par les collaborateurs d'entreprise. Un outil a également été créé pour y répondre en amont : « *nous avons commencé par créer cette méthodologie de diagnostic pour permettre en peu de temps une expression des besoins d'une structure éloignée des réalités connues par les*

collaborateurs d'une entreprise » explique Yoann Kassi-Vivier.

Enfin, il serait vain de se poser la question de l'impact sans celle de son évaluation. Les pratiques ne sont pas uniformes mais se rejoignent sur certains aspects :

🍌 **Des critères quantitatifs et qualitatifs.** La fondation SNCF a lancé un vaste chantier de réflexion à ce sujet depuis fin 2012 et travaille à l'élaboration d'indicateurs, mais rappelle tout de même qu'il « *faut évaluer l'utilité de nos actions, sans oublier le sens et la joie de les mener* ».

Ce sont les cadres et les outils mis à disposition par l'entreprise qui joueront sur l'amélioration de l'impact de l'implication des collaborateurs.

🍌 **Une évaluation impliquant les associations et les collaborateurs :** Chez KPMG, l'évaluation est bien sûr intégrée comme un outil d'amélioration des pratiques et des outils. Comme l'explique Bouchra Aliouat : « *Il faut identifier les points forts et les points faibles d'un programme. On le fait d'ailleurs de façon assez naturelle au travers d'entretiens individuels ou collectifs avec les volontaires. On remarque que leur engagement contribue à la fierté d'appartenance à l'entreprise, mais à leur bien-être aussi. On sent que cela leur apporte une vraie valeur ajoutée, voire l'opportunité de développer des compétences personnelles. Donc ce sont plutôt des indicateurs qualitatifs, même si on a aussi des indicateurs quantitatifs (nombre de collaborateurs, nombre de classes parrainées, nombre d'étudiants suivis...).* »

🍌 **Une évaluation de l'impact inscrite dans le temps, au-delà de la seule satisfaction à chaud.** Pro Bono Lab et France Volontaires partagent l'originalité d'un double système d'évaluation : « *Le premier temps est une évaluation à chaud. On propose aux volontaires et aux structures d'accueil de remplir un questionnaire rapide rappelant les objectifs, présentant les réalisations, dans quelles conditions, revenant sur d'éventuelles difficultés organisationnelles, professionnelles, relationnelles, culturelles... Ensuite, on a un temps d'évaluation à froid,*

un an ou un an et demi après le retour de mission » détaille Frédérique Williame.

👉 Cette évaluation à deux détentes a le mérite de mettre en lumière le véritable indicateur d'impact au niveau des collaborateurs : le réengagement dans d'autres projets et/ou la poursuite des échanges avec l'association, constatés par plusieurs participants, ainsi que la fondation Vinci pour la cité, présente dans le public. Le deuxième volet de l'évaluation concerne évidemment aussi l'impact pour les associations, sur leur mise en œuvre des recommandations et sur l'ouverture à de nouveaux partenariats par exemple.

👉 **Une évaluation partagée et servant à valoriser un programme ou un dispositif**, comme celui de Pro Bono Lab, peu connu en France. L'association se sert donc de ses [bons] résultats d'impact pour communiquer et se développer. *« On a un enjeu de communication, notamment vis-à-vis des associations pour qu'elles apprennent à s'en servir elles-mêmes »* expliquera Yoann Kassi-Vivier.

« Que deviennent ensuite ces compétences révélées chez les collaborateurs ? », interpelle, toujours précurseur, le fondateur de Pro Bono Lab. A quand donc la valorisation de ces expériences de mécénat dans le parcours professionnel même des collaborateurs, que ce soit a minima lors de leur entretien annuel, voire demain dans une « valorisation des acquis du mécénat » à inventer. Chiche...

Communiquer sur le mécénat en temps de crise : les réseaux sociaux changent-ils la donne ?

Charlotte DEKOKER, directrice de la communication, des relations extérieures et des affaires publiques d'Admical

Elisabeth DELORME, déléguée au mécénat d'EDF, vice-présidente d'Admical

Eric DUTERTRE, président d'Excel

Céline LAURICHESSE, déléguée générale de la fondation Bouygues Telecom

La table ronde est animée par **Frédéric BARDEAU**, cofondateur de l'agence Limite, en charge du digital

« Les réseaux sociaux ont évidemment changé la communication et les modes de relation entre les acteurs, et ceux du mécénat n'y ont pas échappé ». C'est ainsi que l'expert en digital de l'agence Limite, Frédéric Bardeau ouvrira le débat de cette table ronde des Assises du mécénat, à la pointe des nouvelles tendances.

Une cohérence est rapidement établie par les participants entre un mode de communication « ouvert, horizontal, de plein pied avec les gens » et le mécénat lui-même, dans ses valeurs de proximité et de dialogue qu'il souhaite entretenir avec les parties prenantes de l'entreprise, à commencer par les collaborateurs. L'expression du mécénat sur les réseaux sociaux présente ainsi un certain nombre d'avantages :

Humaniser sa communication. « On a choisi de montrer qu'il y avait de vrais gens derrière la fondation. »

Par la capillarité qui les caractérise, et en cohérence avec les valeurs du mécénat, les réseaux sociaux le sont aussi avec ses objectifs de « toucher les gens », dans les deux sens du terme, les atteindre et les sensibiliser, puisqu'on s'adresse à eux dans leur sphère privée via Facebook, quand Twitter permet de les faire adhérer et de les mobiliser. En témoigne l'expérience menée par Admical en 2012 pour relayer la pétition dans le débat sur la « niche fiscale ». « Et en quelques jours, on a eu

plusieurs milliers de signatures » atteste Charlotte Dekoker.

Les réseaux sociaux sont gratuits donc limitent la remise en cause possible d'une communication disproportionnée en temps de crise. Ils permettent au contraire de se démarquer par une présence positive.

Ils permettent aux fondations de rester « connectées » et en phase avec la société, notamment les jeunes, comme le précise Elisabeth Delorme de la fondation EDF : « On a compris que c'était un nouveau langage, qui n'effaçait pas les autres, qu'il était largement complémentaire, mais qu'il développait une telle dynamique qu'il réinventait et revisitait les autres »

Ils permettent à la fondation de communiquer sur son actualité en temps réel, et a fortiori sur celle des associations financées : « L'un des grands apports des réseaux sociaux que ce soit Twitter ou Facebook, c'est de mettre en lumière les associations soutenues » confirmera Céline Laurichesse.

Ils contribuent à la co-construction des partenariats, qui est le virage stratégique pris par les entreprises mécènes les plus professionnelles, en rupture avec un mécénat « top down » qui ne laisserait pas la parole ni aux associations soutenues, ni aux collaborateurs.

Enfin, ils permettent la communication par la preuve : « Les

réseaux sociaux permettent cette transparence. Ils rendent l'information plus accessible, ils dévoilent concrètement ce que veut dire le mécénat sur le terrain : une équipe de fondation, des actions sur le terrain, des salariés qui se mobilisent... Et cela permet de résoudre deux difficultés du mécénat : l'incompréhension et la suspicion » explique Charlotte Dekoker.

👉 Pour autant, cette présence sur les réseaux sociaux reste un phénomène extrêmement récent et seules 20 à 30% des entreprises mécènes ont un compte Twitter ou une page Facebook pour parler de leur mécénat, selon une récente étude d'Admical. Se mettre en ordre de bataille n'est pas toujours chose aisée, car les personnels des fondations ne sont pas encore formés et les entreprises peuvent avoir encore des craintes à créer un nouveau canal de communication plus direct. Les quelques fondations pionnières se sont donc faites accompagner le plus souvent par une agence spécialisée et sont à mêmes de livrer quelques conditions de réussite de leur expérience :

👉 Humaniser sa communication : « on a choisi de montrer qu'il y avait des « vrais gens » derrière la fondation. Par exemple, on signe avec nos prénoms » glisse Céline Laurichesse.

👉 La maîtrise du canal, sans passer par l'entreprise mère, pour une plus grande réactivité. La fondation Bouygues a ainsi cadré ses marges de liberté d'expression en amont : « Avec les réseaux sociaux, on a bordé les choses avec la direction Internet pour avoir les clés complètes de ces outils. On s'y exprime très librement dans un cadre pré-fixé pour que tout le monde soit tranquille, mais quand on veut prendre la parole, on peut le faire dans l'instant. On ne va pas demander l'autorisation à chaque fois pour le faire ».

👉 Créer une communauté en interne, pour susciter l'intérêt et l'adhésion de ce premier public des collaborateurs.

👉 Accepter le risque, qui va avec la liberté de parole : « Il faut accepter le dialogue et d'entrer en conversation avec la communauté qu'on décide de créer. C'est un pari, mais si on est à l'aise avec ce qu'on dit, ce qu'on défend, ce sur quoi on travaille,

on répond en toute transparence. La transparence, c'est aussi une valeur du mécénat » revendique Céline Laurichesse. Il faut ainsi prendre le temps de répondre et de désamorcer les propos désagréables s'il y en a, ce qui reste très rare, comme le confirment tous les participants. Sans compter que la communauté s'auto-gère et que ce sont souvent d'autres « likers » qui vont répondre !

Plus légère, la communication doit néanmoins rester professionnelle et s'inscrire dans une stratégie réfléchie en amont.

👉 Proposer un dialogue, avec des questions, des avis, des sondages... et non une information unilatérale comme sur les sites institutionnels. Le ton même de la communication sur ces outils n'est pas le même. « Il faut être un peu plus léger, un peu plus naturel, et surtout offrir des possibilités d'interaction » conseille Céline Laurichesse. A cela, Eric Dutertre apporte sa validation d'expert du « marketing de l'engagement »: « Ce qui importe, c'est de créer de l'expérience-client et de le faire participer aussi à l'action de mécénat. Que ce soit par du vote, par le fait de relayer des actions, par le fait d'être acteur lui-même...là, on crée quelque chose de beaucoup plus intense. »

👉 Plus légère, la communication doit néanmoins rester professionnelle et s'inscrire dans une stratégie réfléchie en amont, qui identifiera : la cohérence globale avec les autres canaux de communication ; son public ; le moment de se lancer ; la tonalité ; la fréquence des « post » pour ne pas lasser les « likers » (un par jour maximum pour Facebook). Sans oublier le travail sur la pertinence du contenu : « Pour Twitter, la question qui se pose c'est celle de la légitimité des contenus. On est suivi par des gens qui vont être intéressés par la compétence qu'on peut exprimer. Si on ne se montre pas légitime ou expert, là aussi on perd du monde » selon la déléguée générale de la fondation Bouygues Telecom.

👉 Et bien sûr être toujours plus créatif. Ce fut le cas avec le partenariat inédit entre l'entreprise Initiative, sponsor d'un bateau pendant le Vendée Globe dont le navigateur, pendant trois mois, a communiqué de façon très interactive avec les internautes. L'action

de mécénat consistait à soutenir l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque à la hauteur d'1€ par « like » sur la page Facebook de l'opération. Résultat : 206 000 clics et autant d'euros.

Il faut également suivre ses indicateurs de performance quantitative, comme le nombre de « likers », de « followers », et la viralité générée, mais surtout qualitatifs dans la tonalité des échanges et l'impact sur la page facebook des associations soutenues. Admical a par exemple noté l'effet en terme de retombées presse, du fait de la présence de nombreux journalistes sur les réseaux sociaux.

A contrario, il existe des risques à s'exposer sur les réseaux sociaux. On peut aussi « rater sa communication » si on n'entre pas dans les bons codes de ces réseaux. Si pour Elisabeth Delorme, « c'est le moment de se lancer, il y a encore de place », Eric Dutertre prévient que « ne pas y aller est un peu suicidaire, mais y aller mal, un peu aussi...Donc allez-y et bien ! ».

Et si le fin mot de l'histoire, c'était de ne pas oublier que par essence, le mécénat prend toute sa dimension lorsqu'il est justement, pensé comme un réseau social ouvert sur les communautés qui l'entoure ?

Quelles voies nouvelles pour démultiplier l'impact ?

François BRACQ, cofondateur de Giving Corner

Olivier DE GUERRE, créateur de PhiTrust

Bénédicte GUEUGNIER, directrice de la fondation Financière de l'Echiquier

Sarah HUISMAN-CORIDIAN, fondatrice d'Equanity

Emmanuel DE LUTZEL, responsable micro-finance groupe chez BNP-Paribas

Irène SEROT-ALMERAS, responsable de la mission pour la coopération non gouvernementale à l'ambassade de France aux Etats-Unis

La table ronde est animée par François DEBIESSE, président de la fondation de l'Orangerie et administrateur d'Admical

Se poser la question de la démultiplication de l'impact amène presque à se projeter, le temps d'une table ronde au moins, dans un exercice de prospective, dans lequel quelques rares initiés sont aussi aventuriers et optimistes que les premiers pionniers de l'ouest.

Or c'est bien vers l'ouest, du côté des Etats-Unis qu'il faut regarder pour prendre la mesure des évolutions profondes, toutes choses égales par ailleurs, de la philanthropie et de la recherche désormais liée de son impact sociétal. Cette « philanthropie effective » ou stratégique repose sur plusieurs principes d'action :

- 👉 **flexibilité**, pour répondre aux besoins du secteur.

- 👉 **Pluri-annualité** : on donne des financements pluriannuels, pour assurer aussi la pérennité des associations.

- 👉 **Collaboration** entre bailleurs de fonds : agendas reporting et processus de sélection partagés pour ne pas peser davantage sur les associations...

- 👉 **L'évaluation réciproque**, que ce soit celle des résultats ou celle de l'impact.

- 👉 Les fondations réfléchissent sur elles-mêmes, sur leur **stratégie** et partagent leurs informations.

- 👉 Le fond de l'action des fondations est fait pour **répondre aux besoins du terrain** et aux préoccupations des

bénéficiaires avant que de servir ses propres intérêts.

« En réalité, ce paysage n'existe pas encore, même aux Etats-Unis, conclut Irène Serot-Almeras, mais les fondations réfléchissent dans ce sens ».

La démultiplication de l'impact passe donc par la recherche d'efficacité, notamment de l'investissement. Elle passe aussi par l'invention de modèles hybrides entre investissement capitalistique directement par une entreprise, par exemple sous forme de partenariat industriel, et philanthropie au sens strict. Cette tendance est particulièrement prometteuse pour les entreprises sociales. D'ailleurs, la Commission européenne vient de proposer un nouveau cadre réglementaire pour encourager le développement du « social business ». Pour Emmanuel de Lutzcel, ces modèles hybrides permettent *« une alliance entre le grand et le petit, le grand ayant la puissance financière et l'expérience industrielle mais ne sachant pas comment faire pour avoir plus d'impact social ».*

Phitrust, devenu aujourd'hui un fonds de dotation, est un bon exemple de combinaison entre une intention philanthropique et des méthodes issues du « business » : *« on a pris le modèle qu'on connaissait du « private equity », de financement de PME, qu'on a essayé d'appliquer à cette économie sociale au sens large, qui sont soit des associations,*

soit des entreprises sociales » explique son fondateur, Olivier de Guerre, « *en amenant des logiques d'objectifs, de business plan, de gouvernance etc.* », avant de citer des exemples de démultiplication d'impact comme l'association La Varappe à Marseille qui travaille sur l'insertion. « *Ils avaient besoin de 250 000€ de fonds propres pour gagner un appel d'offres. On leur a mis cette somme à disposition en remettant à plat leur stratégie et leur gouvernance. C'est une entreprise aujourd'hui qui fait 12 millions d'euros de chiffres d'affaires, qui va tripler dans les deux ans* ».

Ces types de partenariat sont encore assez rares en France, car ils brouillent les frontières rassurantes entre le privé et le public, le non profit et le profit... Néanmoins, comme le démontrent Olivier de Guerre et Sarah Huisman-Coridian, plusieurs éléments poussent dans ce sens et font naître de nouveaux espoirs :

👉 l'évolution du secteur associatif qui, face à la baisse des financements, doit chercher d'autres sources de revenus. Certaines se dirigent vers des initiatives de type entrepreneurial, dans lesquelles le modèle économique évolue et devient hybride ; tous les secteurs sont concernés, y compris la culture.

👉 L'évolution du comportement des philanthropes traditionnels, qui sont passés « *d'une philanthropie de charité, à une philanthropie d'investissement* » explique la fondatrice d'Equanity, « *avec une volonté de s'impliquer différemment auprès des causes soutenues, mais aussi avec un souci de reporting, voire de rentabilité, qu'il va falloir s'évertuer à mesurer de façon différente* ».

👉 De plus en plus dans toutes les écoles, les universités, se développent des chaires qui forment des jeunes à ces méthodes d'utilisation des outils de management dans les associations et cela change les cultures des associations.

👉 La vision dite « *base of pyramid* » fait des émules auprès de quelques entreprises qui se rendent compte que, pour résoudre les problèmes des plus pauvres, il

faut travailler avec la connaissance des associations de terrain.

« *Ce sera certainement l'enseignement de cette table ronde : la nécessité de créer des liens pour dépasser cette séparation entre les dons d'une part et les investissements d'autre part. Il y a une voie immense ouverte* » résume François Debieesse. Des acteurs assez précurseurs ont inventé différents moyens d'associer leurs collaborateurs, d'autres investisseurs, ou encore leurs clients, pour un impact social plus fort.

La Financière de l'Echiquier a par exemple fait le pari d'adosser le budget de sa fondation directement aux résultats de deux produits financiers de la banque, et donc de l'appuyer sur la force de vente de ses commerciaux. « *Agressor est donc devenu un outil marketing pour sensibiliser nos clients à notre action philanthropique* » explique Bénédicte Gueugnier, en souriant à l'évocation du nom du fonds choisi pour financer la fondation.

Elle passe aussi par l'invention de modèles hybrides entre investissement capitalistique directement par une entreprise [...] et philanthropie au sens strict.

Giving Corner, jeune entreprise sociale, propose de motiver un changement de comportement plus « *développement durable* » de la part des collaborateurs, en leur faisant ainsi « *gagner des points* », qui seront crédités sur un compte et in fine transformés en monnaie sonnante et trébuchante par l'entreprise au profit d'une action solidaire de leur choix, conduite par une association partenaire. Giving Corner incarne donc à elle seule un moyen de démultiplier l'impact environnemental et sociétal, en créant une passerelle entre les parties prenantes : entreprise, association et collaborateurs.

La démultiplication de l'impact est devenue un bon argument pour Phitrust qui doit convaincre des investisseurs de prendre en compte l'intérêt général : « *En trouvant des entreprises qui habituellement allaient dans le monde associatif pour donner un coup de main, et en leur disant qu'en venant avec nous, ils vont pouvoir mettre leurs capacités au bénéfice du développement d'une*

association par exemple». Pour François Bracq, « pour accompagner le changement, il faut expliquer qu'il y a des opportunités de business dans le social ».

Aux Etats-Unis, « l'impact investing » en est déjà à une phase de capitalisation et préfère les valeurs sûres offertes par des projets qui ont déjà fait la preuve de leur capacité de développement. Une sorte de partage tacite pourrait s'organiser avec la philanthropie à qui reviendrait la partie d'amorçage, plus risquée, mais plus en phase avec les besoins d'innovation sociale.

En France, les choses changent plus lentement, mais peut-être plus sûrement. Interpellés pour un mot de la fin, les participants convergeront vers l'idée d'innover dans de nouveaux modèles pour mieux travailler ensemble et concilier intérêt économique avec impact social. Audace et créativité seront-ils les Sésame vers ce monde idéal dans lequel on dirait que « le soleil a rendez-vous avec la lune » ?

10 ans après la loi : quels objectifs pour le mécénat en 2023 ?

Xavier DARCOS, président de l'Institut Français

Christophe DELOIRE, directeur général de Reporters sans frontières

Catherine FERRANT, déléguée générale de la fondation d'entreprise Total

Pierre-Yves MADIGNIER, président d'ATD Quart-Monde

Miroslav RADMAN, chercheur, biologiste cellulaire,

Sabine ROUX DE BEZIEUX, présidente de la fondation Araok

La table ronde est animée par Jean-Michel LOBRY, président de Nep TV

La loi sur le mécénat de 2003 a certes été utile pour tous, en donnant plus de visibilité aux mécènes. Mais au cours de ces dix dernières années, les relations de mécénat ont beaucoup changé. Les acteurs n'ont d'abord eu de cesse de se professionnaliser.

La fondation Total, depuis vingt ans qu'elle existe, a élargi ses champs d'intervention et rationalisé toutes les formes d'engagement de l'entreprise, en intégrant le mécénat de santé et le mécénat de culture et de patrimoine, ajouté au secteur originel de la biodiversité marine. Catherine Ferrant souligne l'obligation de rigueur du fait de travailler en partenariat avec des personnes extérieures. Cette professionnalisation a permis également *« d'apprendre à travailler avec les pouvoirs publics pour être des incubateurs d'innovation sociale »*, puisque la fondation Total a été appelée à rejoindre le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse.

Catherine Ferrant résume ainsi l'évolution majeure du mécénat de son entreprise : *« Ce qui a changé, que ce soit au travers de la recherche, de la solidarité, ou de la culture, c'est qu'on arrive à créer de nouvelles relations et de nouveaux terrains d'entente avec les communautés dans lesquelles nous sommes présentes, parce que l'entreprise n'est plus seulement porteuse de valeurs pour ses actionnaires, (...) Donc on a un exercice de partage, un exercice d'appropriation et d'enrichissement réciproque (...) qui est loin d'être terminé. »*

Sabine Roux de Bézieux note l'approche professionnelle y compris dans les fondations familiales, puisque les fondateurs cumulent souvent une expérience de terrain d'engagement associatif et une expérience professionnelle de manager dans une entreprise. De plus les fondations familiales développent une capacité récente de networking entre elles, des Fondations ou dans la nouvelle association « Esprit de famille » fondée par Sabine Roux de Bezieux.

La construction d'un nouveau mécénat, inscrit dans la durée et multi-partenarial vient aussi du constat de l'incapacité de résoudre les problèmes seuls. Ainsi *« le combat contre la misère exige des partenariats, et notamment des partenariats avec les entreprises »* rappelle le président d'ATD-Quart Monde, qui a parfois été suivi par des entreprises sur des projets *« un peu fous »*, comme de proposer des CDI à des personnes très éloignées de l'emploi, et non pas des contrats d'insertion au bout desquels, selon Pierre-Yves Madignier, elles seraient retombées plus bas. De son côté l'association amène l'entreprise à *« cheminer »* dans la bonne direction.

Ensuite, les rapports entre les porteurs de projets et les entreprises mécènes ont évolué. Le mécénat n'est plus seulement, s'il ne l'a jamais été, qu'une relation monétaire. *« Nous avons besoin des entreprises pour autre chose de leur argent ! »* rappelle le président de l'Institut Français, *« Nous avons besoin de mécènes qui soient des*

partenaires. Les entreprises connaissent le terrain, elles sont implantées, elles peuvent nous guider dans les actions que nous avons à conduire ».

RSF et l'Institut Français partagent la difficulté d'attirer parfois des mécènes sur des activités quotidiennes mais plus souterraines, loin de grands événements dans des endroits prestigieux pour lesquels les mécènes se font moins prier ! Pourtant, dans les deux cas, défendre la liberté d'information, c'est défendre la liberté économique ; défendre la diplomatie culturelle de la France, c'est aussi promouvoir sa diplomatie économique... Pour Xavier Darcos : « *Nous avons besoin d'un mécénat de continuité, de présence où ensemble, nous travaillons aux mêmes projets* ». L'Institut français vient de décider de créer un fonds de dotation, afin de disposer de ressources plus pérennes.

Si la France accuse un certain retard notamment sur l'évaluation de l'impact, Christophe Deloire rappelle à juste titre que les associations d'une certaine taille comme RSF, maîtrisent parfaitement l'exercice puisqu'elles le font pour l'Union européenne, réputée pour son exigence, ou parce qu'elles travaillent avec des fondations étrangères qui leur demandent des critères d'impact, et de rendre compte des réussites de leurs démarches, tant auprès des gouvernements que des acteurs de base... « *C'est là une différence radicale avec la France* ».

Se pose alors la question de la capacité du mécénat en France à prendre des risques et parier sur des talents artistiques ou scientifiques comme le souhaiterait Miroslav Radman, assez pessimiste sur le sujet car pour lui, « *on a cassé ce processus de sélection des gens exceptionnels. Moi, je rêve d'un mécénat durable, qui crée des richesses* ». Pourtant les fondations se disent prêtes à « *générer des surprises* » notamment du fait de leur liberté d'intervention, dans la limite du cadre juridique et fiscal. « *La fondation privée peut servir de capital d'amorçage, puis des fondations d'entreprise pourront prendre efficacement le relais* » assure Sabine Roux de Bézieux.

Mais peu rassuré sur le financement de la science « d'après-demain », à savoir la recherche fondamentale, Miroslav Radman interpelle plus directement la fondation

Total. Sa déléguée générale lui opposera simplement la liberté de la personne ou de l'entreprise mécène de choisir « sa zone de pertinence ».

« . La construction d'un nouveau mécénat, inscrit dans la durée et multi-partenarial vient aussi du constat de l'incapacité de résoudre les problèmes seuls. »

A la question finale : « comment imaginez-vous le mécénat de demain ? », chaque intervenant a pu exprimer son souhait ou sa vision d'un changement nécessaire : Pierre-Yves Madignier insiste sur la nécessité d'un double respect réciproque entre l'entreprise et le porteur de projet, quand le directeur général de RSF développe déjà un mécénat multi-partenarial plus complexe, mais intéressant pour chacun. De son côté, Sabine Roux de Bézieux pose deux conditions préalables à l'invention d'un modèle français de la philanthropie (pour échapper aussi à la comparaison systématique outre-Atlantique) : une sérénité juridique et fiscale retrouvée et la fin d'une suspicion de l'opinion publique autour des personnes ou entreprises philanthropes.

Elle est rejointe en cela par Catherine Ferrant qui revendique la liberté comme caractéristique essentielle du mécénat. « *Le mécénat pourrait être l'endroit où l'on donne le bénéfice du doute, ce serait déjà un progrès énorme* ».

Catherine Ferrant souhaiterait également un mécénat plus culturel, « *car la culture est le vecteur le plus puissant d'intégration pour le vivre ensemble* ». Le « grand témoin » Miroslav Radman conclura cette table ronde en espérant que le rôle du mécénat devienne précisément le soutien de la diversité et la créativité (culturelle et scientifique), à l'encontre d'une certaine homogénéisation. Le mécénat a donc encore de belles missions devant lui. Le point en 2023.



Carrefour du mécénat d'entreprise est une association reconnue d'utilité publique créée en 1979 pour développer en France la pratique du mécénat d'entreprise, et représenter les acteurs du mécénat auprès des pouvoirs publics, des medias et des instances internationales. Admical est aujourd'hui le carrefour d'échanges, de réflexion et de formation des acteurs du mécénat. Admical rassemble 180 Adhérents, dont 130 entreprises, et a créé des réseaux en régions. En 2011, Admical et ses Adhérents publient la première Charte du mécénat d'entreprise.

www.admical.org

Retrouvez-nous aussi sur Twitter, Facebook et Youtube.