

Think Tank européen Pour la Solidarité

www.pourlasolidarite.eu

Collection

Working
paper

La relation entreprises–associations : D'une logique de mécénat à une stratégie de partenariat

Yoann Zaouche

juin 2011

Avec le soutien de
la Communauté française de Belgique



Le Think tank européen ***Pour la Solidarité*** (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, ***Pour la Solidarité*** initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socioéconomiques ; la création d'observatoires ; l'organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l'élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

Pour la Solidarité organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.



Think tank européen **Pour la Solidarité**

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63

Fax : +32.2.539.13.04

info@pouglasolidarite.be

www.pouglasolidarite.be

Les cahiers de la Solidarité

Collection dirigée par Denis Stokkink

Vieillessement actif et solidarité intergénérationnelle : constats, enjeux et perspectives, Cahier hors - série, Mars 2011

Services sociaux d'intérêt général : entre finalité sociale et libre-concurrence, Cahier n° 27, Mars 2011

Logement vert, logement durable ? Enjeux et perspectives, Cahier n° 26, Mars 2011

Agir pour une santé durable - Priorités et perspectives en Europe, Cahier n° 25, Janvier 2011

La lutte contre la pauvreté en Europe et en France, Cahier n° 24, Novembre 2010

Inclusion sociale active en Belgique, Cahier hors-série, Novembre 2010

Responsabilité sociétale des entreprises. La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen, Cahier n° 23, 2010

Concilier la vie au travail et hors travail, Cahier hors-série, 2010

Faut-il payer pour le non-marchand ? Analyse, enjeux et perspectives, Cahier n° 22, 2009

Mobilité durable. Enjeux et pratiques en Europe, Série développement durable et territorial, Cahier n° 21, 2009

Tiphaine Delhommeau, ***Alimentation : circuits courts, circuits de proximité***, Cahier n° 20, 2009

Charlotte Creiser, ***L'économie sociale, actrice de la lutte contre la précarité énergétique***, Cahier n° 19, 2009

Europe et risques climatiques, participation de la Fondation MAIF à la recherche dans ce domaine, Cahier n° 18, 2009

Thomas Bouvier, ***Construire des villes européennes durables***, tomes I et II, Cahiers n° 16 et 17, 2009

Europe, énergie et économie sociale, Cahier n° 15, 2008

Décrochage scolaire, comprendre pour agir, Cahier n° 14, 2007

Séverine Karko, ***Femmes et Villes : que fait l'Europe ? Bilan et perspectives***, Cahier n° 12 (n° 13 en version néerlandaise), 2007

Sophie Heine, ***Modèle social européen, de l'équilibre aux déséquilibres***, Cahier n° 11, 2007

La diversité dans tous ses états, Cahier n° 10, 2007

Francesca Petrella et Julien Harquel, ***Libéralisation des services et du secteur associatif***, Cahier n° 9, 2007

Annick Decourt et Fanny Gleize, ***Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques***, Cahier n° 8, 2006

Éric Vidot, ***La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?*** Cahier n° 7, 2006

Anne Plasman, ***Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise***, Cahier n° 6, 2006

Introduction

L'identification de nouveaux **enjeux sociétaux** bouscule le modèle économique traditionnel inspiré au début du XX^e siècle par l'école de Chicago¹ et fait évoluer les relations entre les entreprises et le milieu associatif au sens large, en déterminant une nouvelle mesure de la performance par la conjugaison de ces deux univers, *a priori* fondamentalement antagonistes. Cette évolution est intimement liée à la réponse alternative face à ce modèle économique classique, le **développement durable**. Le but principal de cette démarche est d'avoir à la fois une activité économique pérenne, un comportement socialement responsable et un savoir faire écologiquement viable. Le rapport Bruntland² en 1987 définit le développement durable comme un « *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

La prise de conscience globale de ce concept s'est récemment renforcée suite à différents scandales financiers qui ont provoqué une crise économique sans précédent et ont mis en cause la **finalité des entreprises**.

A cela, s'ajoutent deux autres crises majeures qui amplifient la nécessité d'une réforme profonde du modèle libéral actuel. Une **crise sociale** mondiale d'une part, suite au marasme économique, qui a accru les inégalités entre les pays du Nord et les pays du Sud. Les premiers ont tendance à davantage jouir des bénéfices du système capitaliste mis en place souvent au détriment des seconds, qui ont plus le sentiment de le subir. Une **crise écologique** d'autre part, découlant d'une succession et d'une accentuation des catastrophes naturelles au cours de ces dernières années.

L'émergence et la croissance de ce concept ont pénétré les principales strates de la société actuelle et modifié les comportements de ses acteurs. L'émergence **des citoyens** « consomm'acteurs » qui prennent de plus en plus conscience de leur importance et ont diversifié leurs moyens d'actions pour se faire entendre (de la manifestation dans la rue au « vote par le caddie » qui consiste à faire l'acquisition d'un produit en fonction des valeurs de l'entreprise) mais qui restent toujours dans un esprit de dénonciation traduisant une volonté de changement. **Les Etats**, qui ont joué un rôle majeur grâce à leurs efforts de cohésion et leur volonté d'émergence d'un consensus (Sommet de la Terre à Rio en 1992, Sommet de la Terre en 2002 à Johannesburg, etc.) ont permis une large diffusion du développement durable et tenté de trouver des éléments de solution quant à son application.

Dans le but d'accroître la prise de conscience et de permettre aux entreprises de s'approprier ce concept, la notion de **RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est née afin d'appliquer le

¹ http://www.alternatives-economiques.fr/l-ecole-de-chicago_fr_art_668_34662.html

² Working Paper, Clémentine Chaigneau, La RST (Responsabilité Sociétale des Territoires), mai 2010

développement durable à ce levier majeur de la société moderne que sont les entreprises. En France, le Ministère de l'écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement soutient également que « *La RSE est une démarche volontaire qui vise à intégrer les questions sociales et environnementales dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit de contribuer aux enjeux du développement durable* ». ³

Mais quel(s) intérêt(s) ont les entreprises à s'approprier la RSE ? Quelles sont les raisons qui les motivent ? Comment la RSE peut-elle influencer le comportement des entreprises envers le milieu associatif et constitue-t-elle une réelle alternative ?

Pour tenter de répondre à ces questions, il semble pertinent de définir la notion de RSE et d'analyser les enjeux qu'elle représente ; puis nous identifierons les différents moyens pour le secteur marchand de s'engager en faveur du milieu associatif ; enfin après avoir présenté les différentes initiatives préconisées par l'Union Européenne, nous mettrons en évidence le lien entre l'essor de la RSE et l'évolution des relations entre les entreprises et les associations.

1- La RSE, moteur d'une nouvelle synergie entre logique marchande et intérêt collectif ?

a) Définition

Cette notion, dont les prémisses sont attribuées à l'économiste américain Howard Bowen dans son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* » ⁴ paru en 1953, s'est réellement développée à partir de 1995 suite à l'appel de Jacques Delors à la « **responsabilité des entreprises pour lutter contre l'exclusion sociale** ».

Depuis, l'**Union Européenne** n'a cessé d'accroître son assentiment pour cette notion, devenue un véritable outil de certaines orientations politiques européennes tel que le plein emploi, la croissance économique et la cohésion sociale.

Dans sa communication intitulée *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable* ⁵, la Commission Européenne définit la RSE comme « **l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties** ».

³ *La RSE, par le Commissariat Général au Développement Durable, http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/CGDD_RSE_2_p_web.pdf*

⁴ *http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/igalens_benraiss.pdf*

⁵ *[COM \(2002\) 347](#)*

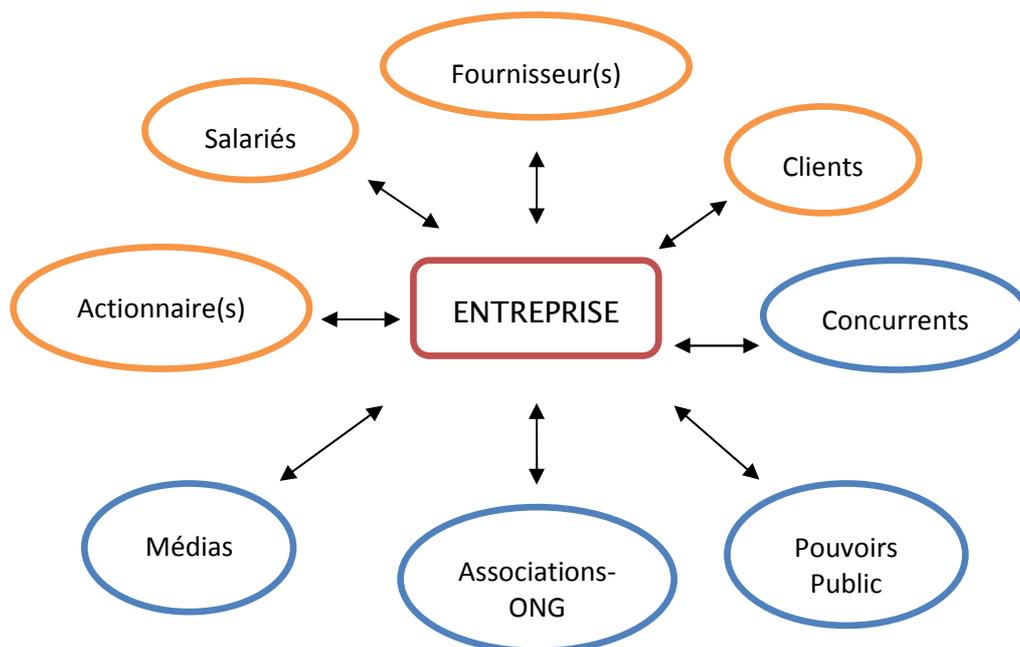
prenantes »⁶. Cette définition permet de souligner le principe fondateur de la RSE qu'est **l'intégration volontaire d'une démarche RSE** dans le but **d'améliorer ses performances sociales et environnementales** en allant au-delà de ce que préconise et oblige la loi.

L'application de la RSE doit être **partie intégrante de la stratégie de l'entreprise**, c'est à dire inclus dans son mode de gestion (liée à la notion de gouvernance). En somme, l'adhésion de la direction générale est essentielle dans l'optique d'intégrer, de financer et de piloter la stratégie RSE au sein de l'entreprise.

Mais pas uniquement.

En effet, le **dialogue avec l'ensemble des parties prenantes** est nécessaire afin d'appréhender l'activité de l'entreprise de manière globale et de rendre crédible, visible et efficace l'intégration de la stratégie RSE au sein de l'entreprise. Une liste non-exhaustive des parties prenantes est présentée ci-dessous.

Schéma des Parties Prenantes⁷



La finalité est de s'intégrer dans une logique de développement durable et donc de concilier une croissance économique pérenne, d'optimiser les ressources naturelles exploitées et de prendre conscience de l'influence de l'entreprise dans le tissu économique local en sus du respect que l'organisation doit envers ses salariés par l'offre de bonnes conditions de travail. La responsabilité

⁶ Cahier de la Solidarité n°23, Responsabilité sociétale des entreprises, La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen

⁷ Schéma adapté de Freeman, 1984

sociétale peut s'appliquer à d'autres acteurs que l'entreprise, tels que les organisations (RSO) ou encore les territoires (RST).

b) Pourquoi adopter une politique RSE ?

Dans l'Hexagone, le nouveau Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement, intègre l'engagement social comme une composante du concept RSE, qui vise à orienter les entreprises vers une voie plus éthique : « *La RSE apporte de multiples bénéfices aux entreprises car elle permet d'améliorer l'image de marque, d'anticiper les évolutions réglementaires, de mobiliser les salariés ou encore d'appréhender les opportunités offertes par la croissance verte et équitable* ». ⁸

Dans l'objectif d'engager les entreprises vers la RSE, on retrouve notamment une mesure phare inscrite dans l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE)⁹, qui demande aux entreprises françaises cotées en bourse de présenter dans leur rapport annuel une formalisation des impacts sociaux et environnementaux de leur(s) activité(s).

De plus, il existe des avantages à ce que l'entreprise intègre une démarche RSE dans sa stratégie, tels que :

- **La capacité de connaître, maîtriser et anticiper les risques** : La stratégie RSE se basant sur un processus d'amélioration continue¹⁰, il est donc possible de bénéficier d'une meilleure anticipation des risques potentiels. Les risques peuvent être liés à des soucis d'image (pression de l'opinion publique, etc...) ou à la technologie utilisée par exemple.
- **La capacité de réaliser des économies** via la réduction des coûts, généralement liée à une optimisation de la gestion de l'énergie et des déchets.
- **La capacité d'améliorer son image** en s'intégrant dans des valeurs communes à celles reflétées par l'opinion générale.
- **La capacité à accroître sa compétitivité et de se différencier de la concurrence** : l'entreprise augmentera sa compétitivité en bénéficiant du processus d'amélioration continue grâce à son engagement ce qui lui permettra de stimuler l'innovation mais également de se différencier de la concurrence.

⁸ *Ibid*

⁹ http://www.ethique-sur-etiquette.org/IMG/pdf/2-4_texte_NRE.pdf

¹⁰ www.fred-davi.fr/resources/Outils+Qualit%C3%A9.ppt

- **La capacité à fédérer ses employés** : grâce son engagement dans la responsabilité sociétale, l'entreprise montre son intérêt sur les problématiques qui l'entourent et développe un sentiment de fierté chez ses collaborateurs.
- **La capacité à créer de la valeur** pour les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes : l'entreprise jouira d'une valeur sociétale qui s'additionnera à sa performance financière et qui visera à satisfaire l'ensemble des parties prenantes.

2- Concilier logique marchande et secteur associatif : différentes approches

Certaines entreprises ont été sensibles à la question de la responsabilité sociétale de leur organisation. En effet, deux visions se sont longtemps opposées quant à la prise en compte l'intérêt général : le modèle Anglo-Saxon qui prône une faible intervention de l'Etat et impute donc la responsabilité aux entreprises ; le modèle keynésien prônant un Etat fort qui doit intervenir sur les problèmes sociaux du pays.

Au cours de ces dernières années, la logique capitaliste mondialisée a largement diffusé l'idée d'une faible intervention de l'Etat et a ainsi incité les entreprises à s'investir et prendre conscience de leur impact sur la société.

En Grande Bretagne, des actions sociales fortes comme la création de fondations sont « monnaie courante » et constituent un véritable fossé avec son voisin français qui a tardé à motiver les entreprises, notamment par des incitations financières, à s'impliquer davantage dans ce domaine.

a) Identification et méthode des deux types d'engagements traditionnels : Parrainage et Mécénat

Il existe **deux types d'engagement traditionnel** qui composent l'engagement social d'une entreprise : le parrainage (ou *sponsoring* en anglais) et le mécénat.

- Le parrainage

Le parrainage est un véritable outil de communication d'entreprise qui consiste à contribuer à une action sociale, souvent à caractère sportif. En échange d'une contribution financière, matérielle ou technique, l'entreprise qui parraine **perçoit une contrepartie de valeur équivalente à son engagement**. Cette contrepartie revêt plusieurs facettes telles que des retombées médiatiques ce qui améliore l'image de l'entreprise grâce à une meilleure visibilité, générer des revenus supplémentaires ou obtenir des avantages en nature (logement, billets pour voir certains match, places préférentielles dans les tribunes etc.). La « surmédiation » de certains sports

professionnels et l'omniprésence des marques qui en découle est une excellente vitrine mondiale pour une entreprise.

Exemple d'un leader du sponsoring : Adidas

Création	1949 par Adolf Dassler
Origine	Allemande
Activités	Equipementiers Sportifs (fabrication et distribution d'articles de sports)
Chiffres d'Affaires	10.38 milliards d'euros
Actions de sponsoring	<ul style="list-style-type: none"> - Présent dans plus de 10 domaines sportifs différents, la marque aux trois bandes s'inscrit comme une référence dans l'équipement sportif et accentue sa visibilité en sponsorisant des équipes nationales, des clubs de sports et des joueurs professionnels, pour la plupart réputés dans leur domaine voire mondialement connus pour certains. - Développant ses efforts sur les sports médiatiques, elle n'hésite pas à s'inscrire durablement dans des compétitions que cela soit en sponsorisant des tournois de cricket, la coupe du monde de football (qui figure parmi les trois événements sportifs les plus regardés au monde) ou encore la ligue des champions UEFA. - Son domaine de prédilection étant le terrain, il n'est pas rare de voir, lors d'un match d'une compétition officielle comme la coupe du monde par exemple, des panneaux publicitaires autour du terrain, des maillots ainsi que le ballon du match à l'effigie de la marque.
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - Son omniprésence dans plusieurs domaines sportifs lui confère une crédibilité élevée de son engagement sportif qui se répercute sur la notoriété de la marque, sa visibilité (notamment au travers des événements médiatiques sponsorisés) et rassure les consommateurs quant à la qualité de ses produits.
Plus d'informations	Site Internet d'Adidas (http://www.adidas-group.com/en/home/Welcome.aspx)

Contrairement au parrainage, le mécénat se pratique sans contrepartie de valeurs équivalente à l'engagement. En somme, le mécénat n'attend a priori pas de son action un retour sur investissement qui permettrait de rentabiliser son engagement.

Le mécénat « classique »

Le **mécénat**, comme l'explique l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial, Admical, peut se formaliser sous quatre formes d'engagements :¹¹

- Le **mécénat financier** qui consiste à apporter une contribution en numéraire à une structure d'intérêt général de son choix.
- Le **mécénat de compétences** qui se traduit par l'implication des salariés sous diverses formes : rassembler des fonds pour des projets, mettre à disposition des compétences (marketing, juridiques,...) au service du développement d'une association.

¹¹ http://www.admical.org/default.asp?contentid=57#formes_mecenas

- Le **mécénat de produits** qui vise à offrir gracieusement des biens.
- Le **mécénat technologique** qui offre la technologie disponible ou exploitée par l'entreprise à un organisme d'intérêt général.

L'exemple d'un mécénat de compétences : Le congé solidaire

Un nouveau concept permet **d'intégrer engagement humanitaire et logique marchande** : le congé solidaire.

L'idée venue de Grande Bretagne est lancée en France par l'ONG Planète Urgence en 2000. L'objectif de ce congé est de **faire participer les salariés** d'une entreprise à des projets de développement en **aidant des associations** locales à acquérir les compétences nécessaires pour mener à bien leurs actions. Comme l'explique Caroline Lacoëntre, responsable des partenariats pour les congés solidaires au sein de Planète Urgence : « *Une association de femmes qui vend des savons au beurre de karité a eu par exemple **besoin de formation** en bureautique et en marketing, grâce auxquelles elle a pu atteindre un réseau de commerce équitable. Et ces **compétences** ne sont pas forcément détenues par des professionnels de l'humanitaire* ». ¹²

De plus en plus d'entreprises font appel à ce concept qui coûte environ 2000 euros par salarié. En effet, malgré le prix, l'entreprise **bénéficie d'un retour sur investissement** à trois niveaux : d'abord d'un point de vue **fiscal** (l'entreprise peut déduire 60% de ses dons qui, ici, représentent la participation aux frais de mission et aux billets d'avion). En termes de **communication**, l'entreprise peut faire savoir et prouver concrètement qu'elle s'engage en faveur de la solidarité jusqu'à l'implication même de ses salariés. Ce qui amène au troisième niveau, représenté par le **management**, qui accentue la **motivation et l'implication** des salariés en favorisant des démarches fédératrices comme le congé solidaire. Ceci participe notamment à **renforcer la cohésion** entre employés; ce qui, notamment dans les groupes internationaux, renforce la cohésion entre des équipes de nationalités différentes (ce qui renvoie à la notion de « team building »).

Certaines entreprises ont décidé d'aller plus loin que le parrainage et le mécénat en s'impliquant plus fortement et plus durablement dans l'engagement sociétal par le biais **des fondations**.

- Le mécénat « décentralisé » : Les fondations

On parle de mécénat décentralisé, car les fondations mènent leurs actions distinctement des activités et des objectifs poursuivis par l'entreprise.

¹² *Congé solidaire : le pari humanitaire des entreprises*, Management, Claire Planchard le 12/08/2008

« Autonome ou sous égide, elle affiche une **image forte**, un étendard portant haut le nom de l'entreprise. [...] son engagement financier lui garantit **indépendance et autonomie** vis-à-vis des objectifs économiques de l'entreprise. » C'est ainsi que conceptualise l'Observatoire de la Fondation de France, dans son étude *Mécénat et développement durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ?*, la notion de fondation.¹³

Le cadre juridique, fiscal et thématique d'une fondation lui « offre une marge de manœuvre moins souple »¹⁴ contrairement aux formes classiques du mécénat qui se voient allouer une plus grande liberté dans les domaines d'engagements sociaux.

Fondation Groupe Chèque Déjeuner

Création	1999
Siège	Paris
Statut	Fondation créée sous l'égide de la Fondation de France
Objectif principal	- Pour la création d'emploi et l'innovation sociale : sa vocation est de lutter contre toutes les formes d'exclusion en soutenant des actions collectives dans les champs de l'insertion, du commerce équitable, de l'énergie durable, du handicap et de la citoyenneté.
Méthode	- Pour agir, la fondation peut compter sur ses membres et ses partenaires : <ul style="list-style-type: none"> • Membres : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Le comité exécutif se réunit trois fois par an pour décider de l'attribution des subventions accordées aux différents projets. ➢ Les délégués de la Fondation en région s'impliquent dans la vie sociale et associative de leur région. Ils peuvent être sollicités par le comité exécutif pour approfondir les dossiers demandant à être soutenus par la fondation. Ils peuvent également soumettre des dossiers. ➢ L'équipe opérationnelle assiste les membres du comité exécutif en charge de l'administration et de la communication de la fondation • Les partenaires peuvent aider à collaborer sur certains projets et/ ou contribuer au développement de la fondation et vice versa. On retrouve notamment, le Groupe Chèque Déjeuner, la Fondation de France, la Fondation Crédit Coopératif, la Fondation de l'Avenir, la Fondation Macif, la fondation MAIF etc...
Résultats	- Sur l'année 2010, 31 projets ont été soutenus grâce à des aides attribuées allant de 3 000€ à 5 000€. - Pour cette année 2011, 13 projets ont déjà été subventionnés: par exemple, le projet ARES SERVICES PARIS, une entreprise d'insertion ou adaptée qui assure que le travail peut reconstruire toutes personnes en difficulté. Pour ce faire, Ares propose à un public de grande exclusion (SDF, jeunes sans qualification, personnes handicapées, etc...) un emploi

¹³ <http://www.fondationdefrance.org/Votre-espace/Entreprises/Actualites/Etudes-sur-le-mecenas/%28language%29/fre-FR>

¹⁴ *Ibid*

	adapté ainsi qu'un accompagnement social adapté. Créée en 1992, Ares propose quatre types d'activités à destination d'autres entreprises : des prestations d'atelier (conditionnement et service), des débarras et des déménagements, de la sous-traitance industrielle (préparation et commande) et des prestations de lavage écologique de véhicule avec la prestation SINEO.
Plus d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Sur la Fondation : http://www.fondation-groupe-cheque-dejeuner.com/decouvrez-la-fondation.html . - Sur les projets soutenus : http://www.fondation-groupe-cheque-dejeuner.com/les-projets-soutenus-par-la-fondation.html

Aux deux types d'engagements traditionnels que sont le parrainage et le mécénat s'ajoute un engagement stratégique : le partenariat.

- **Le mécénat intégré à la stratégie de l'entreprise : les partenariats**

Il importe de ne pas se méprendre sur le sens du mot « partenariat » et de le différencier du mécénat : comme l'explique l'association Admical, « *le mécénat est un véritable partenariat qui permet à l'entreprise et à son partenaire de s'enrichir l'un l'autre de leurs différences mutuelles* ».

En effet, le partenariat se distingue du mécénat à deux égards :

- Les partenariats se conçoivent dans une logique de stratégie, contrairement au mécénat qui a une visée plus opérationnelle et ponctuelle
- Les partenariats se concrétisent généralement en lien avec des Organisations Non Gouvernementales (ONG)

Ces partenariats ne sont plus l'occasion pour l'entreprise de soutenir une association mais également de bénéficier de l'expertise et des compétences de cette association. En somme, c'est une logique « **gagnant-gagnant** » qui vise non à plus soutenir une cause ou des valeurs mais à **reconnaître et intégrer** l'expertise et le savoir-faire des ONG dans la stratégie globale de l'entreprise.

Une intégration multiple des engagements : la FACE

Création	En 1993, à l'initiative de Martine Aubry et de 15 grands patrons d'entreprises par la signature d'une Charte luttant contre l'exclusion.
Nom Complet	Fondation Agir Contre l'Exclusion (fondation reconnue d'utilité publique)
Chiffres	<ul style="list-style-type: none"> - FACE s'est développée en France avec 64 implantations, 4 000 entreprises actives et 200 collaborateurs sur le terrain. - Grâce à cette fondation, 30 000 personnes ont bénéficié d'un accompagnement vers l'emploi ; 20 000 élèves sont partis à la découverte de l'entreprise et 200 000 dossiers de médiation sociale ont été traités

Objectif principal	<ul style="list-style-type: none"> - Aider de façon concrète à enrayer le phénomène de l'exclusion et contribuer au développement économique et social de territoires en difficulté en créant des synergies entre patrons, partenaires institutionnels et associatifs locaux. Ces engagements se font aussi bien sous la forme de partenariat que de parrainage.
Focus	<ul style="list-style-type: none"> - FACE Lille Métropole
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - « Développer le nombre d'entreprises membres du Club afin de les mobiliser et les impliquer dans l'innovation et les actions concrètes de lutte contre l'exclusion, les discriminations et la pauvreté ». - Le Club de Lille Métropole s'inscrit autour de trois champs de compétences : 1- Lutte contre l'exclusion pour recréer du lien social, personnel et/ou professionnel. 2- Lutte contre les discriminations en vue de parvenir à l'égalité de traitement. 3- Lutte contre la pauvreté en vue de garantir la dignité des personnes via un revenu de subsistance.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque ville développe un club d'entreprises et met en place plusieurs actions de sensibilisation et de formation à la lutte contre les discriminations. - Lors de la création de FACE Lille en 1996, les premières initiatives se concentrent sur l'accès des jeunes à l'emploi via un parrainage et des aides au recrutement. Désormais la stratégie adoptée est celle de « l'escargot ». Comme le décrit Franck Demaret, président de FACE Lille Métropole, les actions engagées étaient essentiellement portées sur Lille Intra-muros et vont graduellement s'étendre à toute la métropole, grâce à une plus grande structuration en filières pour une meilleure visibilité. - 4 générations du club se sont succédées dont la dernière ambitionne entre 2010 et 2013, de se focaliser sur les leviers d'innovations contre l'exclusion, la discrimination et la pauvreté.
Exemples d'actions	<ul style="list-style-type: none"> - « Job Academy » : vise à accompagner des jeunes en difficulté vers un emploi durable en partenariat avec une société de travail temporaire. Cet accompagnement se traduit par la présence de bénévoles aux sessions de formations afin d'accompagner les jeunes et leur faire, notamment, reprendre confiance en eux. Les entreprises quand à elles mettent ressources à la disposition du stagiaire et détecteront peut-être des futurs collaborateurs. - « Energie Sport » : Liée avec la commune, des entreprises proposent des rencontres sportives dans des quartiers dits « difficiles » et les jeunes participants pourront visiter les entreprises. - « PSPE » : Le Point Service aux Particuliers et aux Entreprises dont l'objectif est d'accompagner des familles en difficulté.
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> - FACE Lille a participé à la création de plus de 23 projets en lien avec le territoire de Lille, a rassemblé plus de 1133 entreprises actives, a impliqué plus de 1900 collaborateurs dans ses actions, a accompagné plus de 5000 bénéficiaires, a aidé à obtenir un contrat de travail à plus de 2163 demandeurs d'emploi.
Plus d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Sur la Fondation : http://www.fondationface.org/faceframe/facemissions.php - Sur certaines actions : http://www.lillemetropole.fr/index.php?p=1180&art_id=17270&archive=17270 - Pour plus de renseignement sur FACE Lille : www.chartre-diversite.com/.../AG-2010-Dossier-de-presse-FACE-Lille-Metropole.pdf

Grameen Danone Food où l'élaboration d'un nouveau concept : « le social business »

Identité	Grameen Danone Foods Limited (GDFL) créée en mars 2006 sous la forme d'une Joint-Venture.
Créateurs du partenariat	Professeur Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank et Franck Riboud, Président Directeur Général (PDG) du groupe Danone
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre d'un social business visant à améliorer la santé des enfants grâce à la fabrication d'un yaourt de bonne qualité (fortifié en micronutriments) et accessible aux plus défavorisés. - Volonté de gagner de l'argent afin de réinvestir dans d'autres projets similaires.
Parties impliquées	<ul style="list-style-type: none"> - Grameen : co-actionnaire fondateur, Grameen est un conglomérat d'entreprises (Grameen Bank, Grameen Phone, etc...). Elle est détenteur de 50% des parts de Grameen Danone. - Danone : Leader de l'agroalimentaire, elle est propriétaire à 21% de Grameen Danone. Le groupe a développé des plateformes dédiées à l'environnement (Danone Nature), au Social Business (danone.communities) et à l'amélioration de son écosystème (Danone Ecosystem) - Danone.communities : Initiative du groupe Danone et du Pr Yunus, <i>danone communities</i> est une SICAV qui finance et accompagne une douzaine de <i>social businesses</i> au niveau international. Elle détient 29% des parts de Grameen Danone. - GAIN : Collaboration entre GDFL et les nutritionnistes de GAIN afin d'apporter 30% de compléments nutritionnels dans les yaourts et financement d'une étude dont l'objectif est de mesurer l'impact des produits sur la santé des enfants - CARE : Développement d'un modèle de distribution en porte-à-porte multi-marques ; distribuant notamment des produits GDFL
Action menée	<ul style="list-style-type: none"> - Fabrication d'une usine à Bogra, au Nord du Bangladesh afin de fabriquer les yaourts et mise en place d'un réseau de distribution.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Usine : Equipement simple et facile d'utilisation sans perdre de vue la qualité des produits. Touche environnementale avec le chauffage au gaz et l'utilisation d'énergie solaire. - Emploi : La force du projet se base sur l'emploi local où le nombre d'expatriés est très limité voire inexistant. - Gamme de produits : Shokti doï (en pots de 60 et 80 grammes) ou littéralement « un yaourt qui rend fort » ; Shokti mango (idem que le précédent) au goût de mangue ; Shokti doï extra-protein (en pot de 60 grammes) ; Shokti+ pocket (en sachet plastique de 40 g) au goût de yaourt traditionnel local. De plus, les pots de yaourt sont conçus à base d'amidon biodégradable. - Prix : Pour les villes et villages du Bangladesh le prix du shokti doï est de 6BDT (taka) soit 0.06€ pour 60g. Les autres produits sont distribués plus cher et dans les plus grandes villes. - Achat : Achat du lait dans une coopérative de la Grameen. - Cible : Les premiers bénéficiaires sont les enfants de 5 à 12 ans. - Distribution : Les ventes se font par les « Shokti-Ladies », des femmes sélectionnées par la Grameen et vivant dans le bassin local. Les femmes sont privilégiées car elles permettent de compléter le revenu du foyer par leur faible pénétration du marché de l'emploi. La vente se fait au porte à porte car la plupart des habitants vivent loin, sont illettrés et ne connaissent pas les effets négatifs d'une malnutrition.
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Les médecins reconnaissent l'intérêt de ce produit. - L'étude GAIN entend prouver une moindre occurrence de maladies, une meilleure croissance et une meilleure concentration à l'école grâce au yaourt. - Nombre de pots Shokti vendus par jour: 34 000. - Le réseau de vendeuses Shokit-Ladies est passé de 270 femmes en 2008 à 560 en 2009. - Malgré une hausse du cours du lait de +100% en un an et donc du prix des produits (de 5 à 8 tk), et dévasté le réseau des Shokti-Ladies, le coût du produit a été optimisé pour être

	réduit à 6tk
Actions à venir	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de créer 50 usines dans tout le Bangladesh. Ce chiffre est symbolique et constitue un véritable objectif car il y a 150 millions de bangladais(es) et une usine est conçue pour 3 millions de personnes donc $50 \times 3 = 150$ - L'achat de lait à la coopérative se situant trop loin de Bogra, une volonté de développer des micros fermes aux alentours de Bogra en lien avec l'ONG « Inter Cooperation » qui connaît bien les fermiers.
Plus d'informations	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche projet : http://www.lesechos-formation.fr/data/document/projet-danone-grameen-food.pdf?rand=0.6770842470033243 - Résumé sur le social business : http://lamicrofinance.org/files/22321_file_BIM_08_07_29.pdf - Site de Danone Communities: http://www.danonecommunities.com/

b) Quels sont les moteurs de l'engagement ?

Plusieurs motivations peuvent pousser les entreprises à s'engager dans une logique de mécénat ou de partenariat. Nombre de ces raisons se recoupent avec celles identifiées dans le cadre de l'élaboration d'une politique RSE dans la mesure où la RSE implique également un engagement social.

L'image que l'entreprise diffuse auprès de l'ensemble des parties prenantes constitue le premier moteur de l'engagement. Cela permet de **légitimer la présence de l'entreprise** et de montrer qu'elle ne poursuit pas uniquement un but lucratif, mais qu'elle s'intéresse également à la société dans laquelle elle évolue et est consciente des problématiques qui l'entourent.

Dans ce but, l'attractivité grandissante, notamment en France, de la **législation sur le mécénat** a permis d'ôter une barrière par la déduction fiscale du don à hauteur de 60% du montant et dans la limite de 0.5% du chiffre d'affaires¹⁵.

L'engagement social permet aussi de **féderer et motiver les employés**, ce qui a pour conséquence d'une part de limiter le turn-over d'une part et d'autre part d'améliorer les performances.

Selon le type de mécénat pratiqué, on dénote des similitudes mais également des différences quant aux raisons et aux opportunités attendues par les entreprises et les ONG.

Comme l'énonce la charte du mécénat d'entreprise, élaborée par l'Admical et ses adhérents,¹⁶ le mécénat apporte « **sens et personnalité** » à l'entreprise par la construction d'une identité fondée sur des valeurs et sur l'importance du rôle de l'entreprise dans la société. En ce sens, le mécénat prône une plus grande **ouverture auprès des parties prenantes** de l'entreprise et favoriserait le **dialogue** avec elles.

¹⁵ http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/JO200313277ALL_cle52355d_1_-2.pdf

¹⁶ <http://www.admical.org/default.asp?contentid=2565>

Comme vu plus haut, d'un point de vue managérial, l'engagement dans le mécénat **contribue au développement personnel** et à la **fierté** des employés ce qui fédère les salariés entre eux et les fidélisent à l'entreprise, le tout, grâce une meilleure cohésion entre les attentes des collaborateurs et les projets de l'entreprise. Le mécénat est également un **vecteur de bonification** de l'image de l'entreprise auprès du grand public car l'engagement « *participe à la construction de sa réputation et instaure la confiance* »¹⁷.

Comme le stipule le guide de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) sur les pratiques des partenariats entre ONG et entreprises ¹⁸, il existe, au même titre que le mécénat classique, des opportunités en lien avec la création d'un partenariat : Les entreprises ont intérêt à favoriser ce genre d'initiatives dans le but de s'ouvrir à la société civile et de renforcer leur engagement dans des pratiques socialement et/ou environnementalement responsables.

En effet, l'ONG dispose d'une connaissance pointue et souvent de bonnes relations avec les collectivités ou encore la société civile. En s'alliant avec l'ONG, l'entreprise pourra plus facilement sensibiliser l'ensemble des parties prenantes à la RSE et sera apte à mieux gérer les relations avec certaines d'entre elles. L'entreprise pourra également bénéficier de l'expertise associative en matière de développement durable et des méthodes de résolution associées. Les ONG peuvent également **faciliter l'implantation des** multinationales ou des entreprises désireuses d'expansion internationale. En somme, le développement d'un **meilleur environnement** de travail, **l'amélioration de sa communication** et de sa réputation ou le **gain en crédibilité** face à un public de mieux en mieux informé sur les risques et les controverses liées aux activités des entreprises sont des avantages indéniables face à la mondialisation et l'accroissement des contraintes.

De l'autre côté du partenariat, l'intérêt des ONG - au vu de **l'accroissement de leur professionnalisation** - est entre autres de pouvoir **diversifier** leurs sources de financement. Grâce à cela, elles peuvent **étendre leur sphère d'influence** et renforcer leurs revendications en termes d'actions et de communications, ce qui accroît **leur visibilité** et par conséquent le ciblage d'un public plus large. Les échanges liés au partenariat sont également un moyen pour l'ONG de **mieux comprendre** le fonctionnement d'une entreprise, de l'encourager à **améliorer ses pratiques** sociales et environnementales et d'être associée directement à la définition de la **stratégie** de l'entreprise et à son suivi. De ce fait, **l'ONG étend son réseau** d'interlocuteurs et augmente sa crédibilité en montrant un visage différent de celui d'une organisation plutôt hostile envers les acteurs économiques.

Enfin, certains **avantages communs** peuvent être identifiés tels que le fait de **bénéficier de moyens** humains et techniques supplémentaires et ainsi **profiter des compétences** spécifiques de chaque acteur, **optimiser l'image** interne et externe de l'entreprise où disposer de plus de **visibilité** pour mobiliser plus de personnes pour l'ONG.

¹⁷ Ibid

¹⁸ Guide pratique sur les partenariats stratégiques ONG- entreprises, 2005, disponible via http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/engagement_pp/guide_partenariat_ong_entreprises.pdf

Tableau récapitulatif des formes de mécénat

Formes	Parrainage	Mécénat		Partenariat
Aspect monétaire	Contrepartie équivalente à l'investissement	Pas de contrepartie équivalente à l'investissement		Pas d'aspect financier majeur
Types	Souvent à caractère sportif	Classiques	« décentralisé » : Fondation	Souvent en lien avec des ONG
Méthode	Soutien financier matériel ou technique	Mécénat financier ; de compétence, de produits ou technologique	-D'entreprises ; reconnue d'utilité publique ; etc.	-Partenariat qui tend vers un « social business » ou qui souhaite se faire conseiller sur sa stratégie RSE
Avantages pour les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> -Amélioration de l'image -Générer des revenus supplémentaires -Excellente vitrine mondiale grâce à certains sports médiatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'image -Choix multiples sur les engagements (possibilité de mécénat croisé) -Hausse de l'implication des salariés -Engagement social fort 	<ul style="list-style-type: none"> -Image forte -Indépendance et autonomie des objectifs de l'entreprise -Hausse de l'implication des salariés -Engagement sociétal fort -Dialogue avec certaines parties prenantes -Gain en crédibilité 	<ul style="list-style-type: none"> -Valorisation de l'image -Réelle volonté de modifier la finalité de l'entreprise -Outil stratégique -Logique « win-win » -Dialogue direct avec les parties prenantes -Développe la fierté des employés -Gain en crédibilité fort -Bénéficie des compétences de l'ONG
Inconvénients pour les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> -Un (voir aucun) engagement social plus faible que les autres -Investissement doit-être élevé pour plus de rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> -Possibilité d'engagement éphémère (« greenwashing ») -Outil opérationnel (pas de prise systématique par la direction) 	<ul style="list-style-type: none"> -Marge de manœuvre moins souple -Outil non stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> -Difficile à mettre en place -Un engagement sur le long terme

3- L'évolution des engagements et les tendances actuelles

Jusqu'à présent, les entreprises s'engageaient, de manière générale, dans des **actions sociales** qui n'étaient pas partie intégrante de leur stratégie mais plutôt considérées comme des outils ou moyens de communication **en marge de leur cœur de métier**.¹⁹ Pour une majorité d'entre elles, ces actions étaient un moyen de réponse à la montée des critiques de l'ensemble des consommateurs, ce qui témoignait, même si ce n'était pas leur principale motivation, de la capacité d'esprit d'ouverture que pouvait réaliser une entreprise. La crise économique a poussé les sociétés à faire valoir d'autres atouts que leurs seules performances financières.

a) L'évolution du mécénat

Globalement, l'évolution du mécénat, intimement liée à l'essor du développement durable, n'est que le **reflet de nouvelles problématiques** auxquelles l'entreprise doit s'adapter.

En ce qui concerne l'évolution du **mécénat financier**, l'Etat français, dans la continuité du concept RSE, a mis en place des mesures financières visant à **encourager l'entreprise** à s'investir dans une démarche plus citoyenne et plus éthique.

*« Les pouvoirs publics encouragent à la fois l'intervention des entreprises dans le domaine de l'humanitaire d'urgence et la conclusion de partenariats, soit avec des ONG, soit avec des collectivités locales. Le cadre juridique de ces interventions évolue : c'est ainsi que le Parlement a adopté le 21 juillet 2003²⁰ une loi relative au mécénat et aux fondations qui, en **améliorant** de manière significative le **régime fiscal** de ce type d'actions, aura pour effet de favoriser les initiatives prises par les particuliers et les entreprises dans des domaines qui touchent à l'intérêt général, au côté des services de l'Etat »²¹.*

En effet, le régime français relatif au mécénat demeurait peu incitatif, notamment en matière de réductions d'impôt. C'est pourquoi le ministère de la Culture a élaboré en 2003, les moyens d'une relance du mécénat (et des fondations), en s'inspirant des réformes opérées en Angleterre, en Espagne ou en Allemagne.

¹⁹ « Mécénat et développement durable au sein des entreprises : Synergie ou concurrence ? » étude de l'Observatoire de la Fondation de France, 2007

²⁰ http://lexinter.net/lois/loi_du_1er_aout_2003_relative_au_mecanat_aux_associations_et_aux_fondations.htm

²¹ Les entreprises et l'action humanitaire, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/entrees-thematiques_830/action-humanitaire-urgence_1039/les-acteurs-humanitaires-francais_2379/les-entreprises-action-humanitaire_3133/index.html

Cette relance a conduit à une réforme qui favorise :

- le développement du mécénat des particuliers en **renforçant les incitations fiscales** ;
- le développement du mécénat des entreprises par un **encouragement fiscal** (voir plus bas) ;
- **l'allègement de la fiscalité** des fondations ;
- l'accélération et la simplification de la **reconnaissance d'utilité publique** (indispensable pour bénéficier de tout les avantages cités).

Les principales dispositions de la Loi du 1^{er} Août 2003²² relative au « Mécénat » incluent plusieurs changements de mesures en faveur des entreprises, tels qu'une **réduction d'impôt de 60% du don** sur le montant de l'impôt des sociétés ou dans la limite d'un plafond de 0.5% du chiffre d'affaires. Il existe également des contreparties possibles de la part de l'organisme bénéficiaire, limitées à 25% du montant total du don.

Comme vu plus haut, le mécénat a **bénéficié d'une évolution** conséquente à l'essor de la RSE, en somme les entreprises sont passées de simples dons périphériques à l'activité à la mise en place de partenariats en passant par la création de fondations.

Ces partenariats revêtent **une dimension stratégique**, moins évidente dans le parrainage ou le mécénat qui s'imposent plus généralement comme des **outils opérationnels**.

En effet, le **partage d'objectifs** au plus haut niveau de l'échelle de l'entreprise, la mise en place **d'actions en commun**, **l'échange de connaissances** et d'expertise et la construction de **relations durables** constituent de véritables alliances, sans pour autant négliger les identités respectives des meilleurs ennemis que sont les entreprises et les ONG.

Ces partenariats récents traduisent une **nette évolution** dans le rapport, souvent hostile et conflictuel, qu'entretenaient les entreprises et les ONG, marqué notamment par des campagnes de dénonciation plus ou moins virulentes. La professionnalisation des structures associatives a permis aux ONG de comprendre qu'elles pouvaient avoir une **influence beaucoup plus grande et positive** sur les entreprises. Cette influence est fondée sur l'échange et le partage, même si la contestation et la veille sur les pratiques des entreprises restent les outils principaux utilisés par les ONG.

²² *Ministère de la culture et de la communication,*
http://cori.spezzati.free.fr/cori07/cori_mecenat_fiche_complete.pdf

Les entreprises quant à elles, saisissent l'opportunité d'intégrer réellement une stratégie RSE grâce au monde associatif qui : « *par leur bonne connaissance de la société civile et du terrain, [...] agissent désormais comme guide et **comme passerelle** pour les entreprises vers d'autres parties prenantes, comme les gouvernements ou les collectivités locales* »²³.

b) Les risques et obstacles de ces nouveaux engagements

Comme nous l'avons vu précédemment, la logique marchande et l'engagement sociétal peuvent se rencontrer à plusieurs niveaux (dons, fondations, partenariats).

Cependant, face à la **méfiance de la société civile** et des parties prenantes, l'entreprise doit manier avec **finesse et sincérité** son engagement au risque de perdre en crédibilité et donc de nuire à son image, qui constitue l'un de ses actifs immatériels les plus importants et qui est beaucoup plus facile à détruire qu'à reconstituer. Le degré d'engagement de l'entreprise est intimement lié au degré de risque qu'elle prend mais également aux gains qu'elle peut espérer en retirer. Du simple don au partenariat stratégique, les risques et les bénéfices ne sont pas les mêmes. Plus l'entreprise s'engage, **plus efficace et crédible** sera perçue cette volonté de coopération. Cependant, la professionnalisation structurelle des associations et particulièrement des ONG en font, par essence, des opposants autant que des partenaires crédibles dans la mise en œuvre de politique RSE.

L'évolution des mentalités au sein du monde associatif conduit à une position plus pragmatique de la part des ONG : moins virulentes, elles recherchent davantage le dialogue avec l'entreprise et reçoivent en retour plus de considération de la part des entreprises. Toutefois, les ONG restent des vigilantes aux pratiques des entreprises et continuent à mettre en cause la finalité d'une partie d'entre elles en raison de l'essence même de leurs activités (industrie pétrolière, etc.).

En acceptant l'entrée de l'ONG en son sein sous la forme d'un partenariat stratégique, l'entreprise s'oblige à un devoir de transparence qui implique de voir son activité soumise à des critiques. D'un autre côté, la pression de l'opinion publique couplée à un effet de mimétisme sur les pratiques des concurrents, obligent de plus en plus l'entreprise à recourir à l'aide stratégique des ONG. Le fait de disposer de l'aide stratégique des ONG constitue un véritable outil pour intégrer pleinement les dimensions socialement responsables au top management et ainsi éviter les risques d'attaques, de boycott ou/et de dégradation d'image.

²³ « *Mécénat et développement durable au sein des entreprises : Synergie ou concurrence ?* » étude de l'Observatoire de la Fondation de France, 2007

Le principal élément de réussite de la construction d'un partenariat entre ONG et entreprises résulte de la **qualité du dialogue**, à tous les niveaux et à toutes les étapes de la construction, dans le but de nourrir une **confiance mutuelle**.

Comment réussir un partenariat entreprises-ONG ?²⁴

L'ORSE a identifié 7 étapes afin de réussir un partenariat

1- Identifier les enjeux et réaliser un auto-diagnostic : *Dresser un constat des attentes liées au partenariat et de ses propres besoins (objectifs de ces futures relations ? quelles actions doivent être entreprises ? est-il judicieux de faire ce partenariat ?)*

2-Favoriser les dialogues et les échanges honnêtes et sincères : *La communication entre les deux parties est très importante afin de bâtir une relation de confiance. Le maintien du dialogue avant, pendant et après la mise en place du partenariat est un élément de réussite fondamentale.*

3- Identifier et sélectionner le partenaire idéal : *Les deux parties doivent trouver des objectifs communs à partager, des compétences à échanger et déterminer leur capacité à nourrir un dialogue constructif.*

4- S'engager vis-à-vis du partenaire et formaliser le partenariat : *La formalisation de la coopération dans un cadre juridique permet d'identifier un engagement fort entre les deux parties quant à leur volonté de réussir le partenariat. Plus l'engagement se fera en lien avec le top management, plus crédible il sera perçu.*

5- Définir le contenu du partenariat : *Il apparaît nécessaire de détailler de manière précise et concise le contenu du partenariat. (périmètre du partenariat, thématique du partenariat, objectifs du partenariat, durée et calendrier, personnes en charge, etc...)*

6- Mettre en œuvre le partenariat : *Dans un souci d'efficacité du partenariat, la réalisation de certaines actions est indispensable telles que l'implication des parties prenantes, la mobilisation de ressources, la communication interne et externe, etc...*

7- Evaluer le partenariat et ses résultats : *L'évaluation du partenariat doit être fixée temporellement (quelle périodicité ?) et par le biais d'indicateurs de performances pour évaluer la qualité du partenariat via les résultats opérationnels et stratégiques obtenus.*

Il existe, cependant, des risques réciproques pouvant découler de cette bonne volonté. Outre la réputation et la transparence des ONG, c'est également l'adhésion à l'ONG qui peut poser question : en effet, les adhérents peuvent voir dans un tel partenariat une forme de trahison intimement liée à une **perte d'indépendance**, garante de l'impartialité des associations.

Le moyen de pouvoir contracter un partenariat **sans perdre sa crédibilité** réside dans la « *formalisation des contrats* »²⁵ (l'ONG applique ses propres critères dans le choix de ses engagements ou non avec les entreprises) ou encore dans « *l'insertion de certaines clauses de non-communication ou de non-récupération commerciale* »²⁶ (L'entreprise ne doit pas communiquer, dans la presse par exemple, sur son partenariat avec l'ONG dans le but de ne pas en tirer un profit commercial).

²⁴ *Guide pratique sur les partenariats stratégiques ONG- entreprises, 2005, disponible via http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/engagement_pp/guide_partenariat_ong_entreprises.pdf*

²⁵ *Partenariats entreprises ONG, <http://www.communicationsansfrontieres.net/documents/Partenariats%20strategiques%20ONG-Entreprises%20Orse%202005.pdf>*

²⁶ *Ibid*

Comme le souligne dans son livre, *Business sous influence*²⁷, Ludovic François (professeur à HEC et chercheur sur les conflits entre les entreprises et la société civile), un autre risque existe pour l'ONG face aux manipulateurs d'entreprises qui pourraient profiter de « *la puissance de déstabilisation des ONG* » en faisant « *en sorte que l'une de ces ONG s'en prenne à une entreprise concurrente pour que cette dernière s'empêtre dans une crise dont elle ne sortira pas indemne* ».

D'autres obstacles sont également présents, notamment **l'absence de contraintes légales** (« *hard laws* ») qui obligerait les entreprises à s'inscrire dans une voie de développement durable afin d'être éligibles aux appels d'offres publics (clauses sociales et environnementales plus fréquentes en Italie par exemple). Dans cette même optique, l'exemple de l'ISR (Investissement Socialement Responsable) pourrait être un début de piste intéressant lors de l'élaboration de traités internationaux qui jugeraient l'entreprise sur **d'autres critères** que la seule performance financière.

Cependant, on peut dénoter la **multiplication des « soft laws »** (chartes, codes d'éthique etc...) et des contraintes incitatives (normes ISO, labels, référentiel d'évaluation) qui tentent de combler ce vide juridique en encadrant les activités des entreprises. Ces initiatives représentent des mesures **indispensables mais insuffisantes**, car sans valeur obligatoire, à un engagement unanime des entreprises au développement durable.

La promotion de la RSE par l'Union Européenne participe-t-elle à son essor ?

La nouvelle stratégie Europe 2020 vise à une croissance « intelligente, durable et inclusive »²⁸ qui repose sur trois piliers que sont le développement économique, l'emploi et l'inclusion active, trois composantes inhérentes à une stratégie RSE. La RSE constitue à cet égard un levier pertinent pour la réalisation de l'objectif de la Stratégie EU 2020.

De plus, la **Commission Européenne** a également élaboré un « Guide de la prise en compte des considérations sociales dans la passation de marchés publics »²⁹. Les marchés publics représentant 17% du PIB de l'UE, cette mesure, définie dans un cadre juridique, apporterait beaucoup dans la politique sociale de l'UE et **renforcerait le la sensibilisation** des Etats et autres collectivités territoriales sur les avantages liés aux biens et services procurés par les bénéficiaires sociaux. Ces mesures viseraient à renforcer les « hard laws » en **intégrant des clauses de responsabilité sociales** au sein des appels d'offres de marché publics, ce qui obligerait les entreprises à respecter un certain nombre de conventions (conventions fondamentales de l'OIT par exemple, etc.).

²⁷ *Business sous influence*, Editions d'Organisation, 2004

²⁸ http://europa.eu/press_room/pdf/complet_fr_barroso_-_europe_2020_-_fr_version.pdf

²⁹ http://www.socialeconomy.eu.org/IMG/pdf/KE3210584FRC_FR_1_.pdf

Suite à cela, un autre guide a également été élaboré, destiné à « aider les pouvoirs publics locaux à fournir des services d'intérêt général de qualité » qui vise à orienter les Etats membres dans le **financement de services d'intérêt général** dans le respect des règles de l'UE.

Cependant, **au sein de l'Union Européenne**, il n'y a pas d'action particulière faite pour favoriser, outre l'élaboration d'incitations non obligatoire, l'engagement des entreprises dans la RSE ou dans la coopération avec le milieu associatif sous forme de mécénat ou de partenariat. En effet, le manque d'initiatives transnationales sur le mécénat, freine la possibilité d'un consensus et d'une harmonisation commune sur le sujet qui pousserait les entreprises dans une même direction en bénéficiant d'avantages similaires.

La disparité concernant l'identification d'une action de mécénat (certaines nations privilégient le statut fiscal ou juridique d'une fondation quand d'autres se basent sur son utilité publique) et le manque d'engagement des institutions européennes dans le débat, rend complexe mais pas impossible le **rêve d'une définition européenne**.

En effet, une **extension du dispositif fiscal en Europe** a vu le jour depuis le 1^{er} janvier 2010, comme le précise le service public français : « *la réduction d'impôt accordée aux entreprises qui effectuent des dons au profit d'organismes d'intérêt général établis en France s'applique également pour les dons dont le bénéficiaire est situé dans l'Espace économique européen (Union européenne, Islande et Norvège), selon l'art. 35 de la loi de finances rectificative pour 2009. La réduction d'impôt sur les bénéficiaires correspond à 60 % des dons effectués, retenus dans la limite d'un plafond de 0,5 % (ou 5 ‰) du chiffre d'affaires hors taxes* ». ³⁰ Cependant, comme le souligne le CEREC (Comité Européen pour le Rapprochement de la Culture et de l'Economie) ³¹, il existe **des inégalités de développement du mécénat** dans les différents pays de l'Union Européenne. Cette disparité est essentiellement due à un **manque de politique fiscale commune** et une différence d'implication des pouvoirs publics et privés au sein des pays.

En outre, les précurseurs du mécénat que sont les pays Anglo-Saxons bénéficient d'une longue tradition dans ce domaine malgré une divergence sur l'utilisation du mot « *sponsoring* » (parrainage) qui englobe aussi bien le mécénat que le parrainage comme on l'entend dans les pays latins.

³⁰ <http://pme.service-public.fr/actualites/breves/extension-du-dispositif-fiscal-mecenat-europe.html>

³¹ L'actualité du mécénat en Belgique, A- News Prométhéa n°7 juillet 2010

En France et en Belgique, la législation avantageuse a permis de combler un manque de soutien dans le domaine du mécénat et a vu une hausse sensible de la création de fondations et a renforcé l'attrait des entreprises à s'engager.

Chez nos voisins italiens, espagnols, grecs ou portugais, le mécénat fait partie de la culture de ces nations ce qui lui laisse entrevoir encore de beaux jours. Le seul bémol se situant sur les engagements des entreprises qui revêtent plus d'une aspiration personnelle de certains patrons plus que d'un réel intérêt à intégrer une stratégie RSE.

Dans les pays nordiques et notamment la Norvège, les pouvoirs publics ont ouvert depuis peu la possibilité de diversifier les sources de financement du milieu associatif au secteur privé. L'engouement qu'a suscité cette mesure n'est pas sans rappeler la situation qu'ont connue la France et la Belgique dans les années 90.

Pour finir, le mécénat vient d'émerger dans les pays de l'Europe de l'Est (Pologne, Hongrie, Roumanie entre autre) qui sont confrontés à d'autres problématiques plus « importantes » comme la récente sortie d'un Etat fort qui a dominé au cours du siècle dernier, un manque de dispositif fiscal adapté et les difficultés économiques actuelles rencontrées par les entreprises.

2011, l'année européenne du volontariat !

« *Changez les choses : devenez bénévole !* » voilà le slogan de l'année européenne 2011 dédiée au volontariat. Visant principalement à **mettre en valeur** les activités effectuées par les bénévoles européens (aujourd'hui, 3 européens sur 10 sont engagés bénévolement dans une association) et dans un même élan, à **sensibiliser les citoyens** sur les opportunités de volontariat qui s'offrent à eux. Avec un budget de 6 millions d'euros, les Etats membres de l'UE, les autorités régionales et locales souhaitent créer des **conditions propices** au volontariat, le valoriser et **améliorer sa visibilité** dans toute l'Union Européenne. Pour ce faire, différentes actions sont mises en places, telles que l'organisation de conférences, séminaires, échange de retour d'expériences et publications de documents.

L'ensemble des données est relayé via différentes plateformes comme www.eyv2011.eu ; ou encore <http://europa.eu/volunteering/> ; <http://www.levolontariat.be/2011> entre autres...

Le but final étant de mettre en avant **des bonnes pratiques** issues des quatre coins de l'Europe, ce qui permettra aux pouvoirs publics de **faciliter la mise en œuvre** du volontariat et aux citoyens d'être **mieux informés** et pourquoi pas devenir bénévole. Tandis que le tiers des européens qui le sont déjà verront leur engagement reconnu. Permettant d'acquérir des compétences voire d'améliorer ses capacités d'insertion professionnelle, le volontariat est « *l'expression active d'une participation civique qui vient consolider les valeurs européennes communes, telles la solidarité ou la cohésion sociale* » selon la Commission Européenne.

Exemple : L'exposition itinérante : « *Toi+Moi+Nous...* » C'est 52 portraits pour 52 semaines ce qui correspond à une année. Ces portraits peignent des volontaires issues de tous âges et de tous horizons et qui ont pour point commun d'être bénévole. Cette tournée Bruxelloise a pour but de mettre en avant les volontaires et leurs actions, ce qu'ils apportent à la société et ce que cela leur apportent aussi. Ce qui a également pour but l'encouragement du bénévolat.

c) L'intégration du mécénat dans la RSE : bénédiction ou malédiction ?

Le problème soulevé par CSR Europe dans sa newsletter « A-News Promothéa n°9 » datant de décembre 2010³², consiste à envisager la **possibilité d'intégrer** le mécénat dans une stratégie RSE. Cette réflexion pose le débat entre les différents acteurs. Le mécénat est, dans une vision restreinte, la promotion des arts et des lettres via un soutien (financier ou autres) attribué par un mécène. Ce qui laisse supposer qu'il n'y pas de corrélation directe avec la vision sociale de la RSE. Or, dans une vision plus large, le mécénat peut se présenter sous la forme d'un **soutien à tout domaine d'intérêt général** (environnement, sport, solidarité, etc...). Durant le salon Entreprise 2020 de CSR Europe, rares sont les entreprises qui ont mentionné le mécénat (culturel ou non) comme expression de la RSE. En effet, pour bon nombre d'entre elles le mécénat et la RSE sont **deux choses différentes** et les entreprises préfèrent s'orienter vers des actions sociales ou environnementales. Il est donc important de se questionner sur la possible existence d'un lien entre le mécénat et la RSE.

Comme vu jusqu'à présent, le mécénat peut-être un formidable outil visant à augmenter la notoriété d'une entreprise en s'investissant en dehors des objectifs économiques de l'entreprise. Mais pas seulement. L'évolution du mécénat est telle, qu'elle est devenue **l'engagement majeur** des valeurs de certaines entreprises et procure en conséquence une forte crédibilité et du sens, notamment en temps de crise, à des entreprises **en quête de repères** sur la finalité de leurs activités.

Comme le montre la présente analyse, la RSE engage l'entreprise à **prendre conscience** de ses impacts sociétaux et environnementaux à un niveau stratégique dans le but **d'optimiser l'intégration** de l'entreprise dans la société. D'après la présidente du cabinet « Business & Society » Sabine Denis, « *le but est réellement de faire ressortir l'entreprise de ses propres sphères* ».

Dès lors, une confrontation sur le sens et la vision du mécénat et de son intégration dans la RSE se pose. L'Admical, par exemple, estime que la notion de mécénat **risquerait d'être galvaudée** si elle s'y intègre quand d'autres acteurs tels que le CSR Europe pense que « *le mécénat pourrait devenir une manifestation de la RSE d'une entreprise* ». De plus, comme il a été expliqué plus haut, l'Admical dénote plusieurs « facettes » du mécénat et plusieurs moyens d'y contribuer. Ces différentes facettes exposent des **vertus sociales indéniables** (avec la solidarité par exemple) ce qui laisse possible l'éventuelle **compatibilité** entre le mécénat et la RSE. Comme l'ajoute Sabine Denis, « *l'intégration du mécénat dans la stratégie RSE est selon nous la meilleure solution. Les actions de mécénat peuvent ainsi être plus structurées et intégrées dans l'entreprise* » ou encore de déclarer que « *la RSE peut*

³² <http://www.promethea.be/datas/docs/news/CSR.pdf>

pourtant être appliquée dans le soutien à la culture au sens strict, en lien avec sa dimension sociale ».

Mais finalement, que l'on soit pour l'intégration du mécénat dans la RSE ou contre pour ne pas risquer de faire perdre au mécénat sa vraie nature ; il n'en demeure pas moins que son intégration **peut s'inscrire** dans un axe social ou sociétal de la stratégie de l'entreprise. Le choix final de l'intégrer ou non reste du libre arbitre des organisations. L'essence même du mécénat, malgré des vertus sociales indéniables, se trouvant dans la préservation et la transmission de la culture, il risque sûrement de voir sa définition galvaudée par la croissance grandissante de la RSE.

Mais provoquer une nouvelle controverse sur le sujet aurait sans doute des conséquences négatives sur l'essor de la RSE ou sur celui du mécénat (car certaines entreprises ne pourraient pas se permettre de s'engager dans les deux) alors que, finalement, l'enjeu principal pour les générations actuelles et futures, reste de répandre et de perpétuer une dynamique aussi forte que possible quant à l'application du développement durable aux entreprises.

Conclusion : Vers un nouveau modèle économique à forte valeur ajoutée sociale ?

L'évolution du concept RSE a permis **une plus grande sensibilisation** des entreprises aux enjeux sociétaux et environnementaux. Cette évolution a amené les entreprises et les associations à établir des **échanges**, d'abord conflictuels puis plus harmonieux et de plus en plus fréquents pour finalement voir **l'émergence de certains partenariats stratégiques**.

En effet, le mécénat et l'engagement social ou sociétal qu'il suscite, peut relever d'une **ambition personnelle** du chef d'entreprise, d'une volonté de **bonifier son image**, d'un **effet de mimétisme** par rapport à la concurrence, d'une volonté de **fédérer et d'impliquer** ses employés, de la pression de l'opinion, de raisons fiscales et/ou commerciales (parrainage).

Le mécénat est un moyen polymorphe qui a longtemps porté l'habit d'outil opérationnel aux vertus sociales. Porté par l'essor de la RSE, il s'intègre désormais autant dans la communication externe de l'entreprise que comme **support managérial** contribuant à la cohésion et au développement de fierté et d'appartenance des salariés.

L'attrait actuel pour la RSE a permis de renouveler et d'amplifier le mécénat (pas nécessairement en termes pécuniaire mais en nombres de mécènes). En retour, la RSE bénéficie des liens historiques et fédérateurs entre milieu associatif et monde de l'entreprise.

Perçu comme un simple engagement prestigieux de certains entrepreneurs sensibilisés ou intéressés par un investissement dans un domaine d'intérêt général, le mécénat est devenu un moyen pour les entreprises d'espérer avoir des retombées médiatiques avec le parrainage ; mais surtout, c'est devenu un moyen de franchir le pas dans le monde associatif au sens large et découvrir un véritable univers au sein duquel elles ont beaucoup à apprendre.

Désormais, le mécénat s'est mué en véritable partenariat, outil stratégique développé avec les ONG. Il participe à la nouvelle impulsion donnée par la RSE et rapproche deux mondes aux origines antagonistes mais s'alliant vers un nouveau modèle de société dans le but de **préserver et pérenniser un avenir commun.**

Annexes

 Tableau comparatif des 8 formes de fondations <i>(Auteur : Stéphane COUCHOUX - Responsable de la ligne de services "Mécénat, Fondation & Association")</i>				
		1- Fondation d'utilité publique 2- Fonds de dotation 3- Fondation d'entreprise 4- Fondation sous égide		5- Fondation de coopération scientifique 6- Fondation partenariale 7- Fondation universitaire 8- Fondation hospitalière
Dernière mise à jour : janvier 2011				
	FRUP (1)	FdD (2)	FE (3)	FSE (4)
Principaux textes de référence	L. n° 87-571 du 23/07/1987 modifiée (art. 18) ; D. n° 91-1005 du 30/09/1991	L. n° 2008-776 du 4/08/2008 (art. 140 et 141); D. n° 2009-158 du 11/02/2009	L. n° 87-571 du 23/07/1987 modifiée (Art. 19); D. n° 90-559 du 04/07/1990	L. n° 87-571 du 23/07/1987 modifiée (art. 20); D. n° 91-1005 du 30/09/1991
Définition	Affectation irrévocable d'un patrimoine à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général. Pers. morale à but non lucratif	Affectation irrévocable d'un patrimoine en vue de sa capitalisation, dont les revenus sont utilisés pour soutenir une œuvre d'intérêt général. Pers. morale à but non lucratif	Versement irrévocable de fonds par une ou plusieurs entreprises en vue de la réalisation d'une œuvre d'intérêt général. Pers. morale à but non lucratif	Affectation irrévocable d'un patrimoine à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général via une fondation abritante. Pas de personne morale
Fondateurs	Une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales de droit privé ou de droit public (sous conditions)	Une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales (privés ou publiques)	Sociétés civiles et commerciales, EPIC, coopératives, institutions de prévoyance et mutuelles	Une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales
Personnalité morale	Oui	Oui	Oui	Non
Domaines d'intervention d'intérêt général	Généraliste (culture & mise en valeur du patrim. artistique, recherche, éducation & famille, déf. de l'environnement, social & solidarité, sport, philanthropie & humanitaire,...)	Idem FRUP	Idem FRUP	Idem FRUP + compatibilité avec les missions de la fondation abritante
Procédure de constitution	Demande de RUP instruite par Min. de l'Intérieur et Min. de tutelles; Décret après avis du Cons. d'Etat publié au JORF. Contrôles d'opportunité	Déclaration en Préfecture ; publication au JORF	Autorisation en Préfecture (contrôle de légalité); publication au JORF	Sur délibération de la fondation abritante; Contrôle d'opportunité
Durée	Illimitée sauf dotation consommable	Selon les statuts	Temporaire (au moins 5 ans)	Selon convention avec la fondation abritante
Dotation initiale	Obligatoire (intangibles ou consommables). Versements échelonnés sur 10 ans max. Montant minimum en pratique : 1M€	Dotation en capital facultative, consommable (impact IS) ou non	Facultative. Financement de "flux" (Pgr d'action pluriannuel d'au moins 150.000 € par période quinquennale)	Selon cahier des charges de l'abritante : avec ou sans dotation, financement de "flux" possible
Capacité juridique et financière	Grande capacité: mécénat, dons et legs, AGP, immeubles de rapport, titres de participation, etc; Respect du principe de spécialité	Idem FRUP	Capacité limitée	Idem FRUP (capacité de l'abritante)
Gouvernance (CA: Conseil d'Administration)	CA ou Cons. Surveillance-Directoire / Collèges obligatoires: fondateurs (1/3 au plus); représentants de l'Etat (sauf option commissaire du gouvernement); personnalités qualifiées extérieures	Composition libre du CA avec au moins 3 membres	Gestion moniste (CA) / Collèges obligatoires : ● entreprises fondatrices et représentants du personnel (2/3 au plus); personnalités qualifiées extérieures (1/3 au moins)	Selon cahier des charges de la FRUP abritante
Dispositif fiscal du mécénat	Entreprises : réduction d'IS de 60% Particuliers: réduction d'IR de 66% et réduction d'ISF de 75%	Idem FRUP sauf réduction ISF	Entreprises fondatrices: réduction d'IS de 60 % Salariés de l'entreprise fondatrice (et filiales intégrées): réduction d'IR de 66%	Idem FRUP

Tableau comparatif des 8 formes de fondations

(Auteur : Stéphane COUCHOUX - Responsable de la ligne de services "Mécénat, Fondation & Association")

1- Fondation d'utilité publique
2- Fonds de dotation
3- Fondation d'entreprise
4- Fondation sous égide

5- Fondation de coopération scientifique
6- Fondation partenariale
7- Fondation universitaire
8- Fondation hospitalière

Dernière mise à jour : janvier 2011

	FCS (5)	FP (6)	FU (7)	FH (8)
Principaux textes de référence	Art. L. 344-11 à L.344-16, C. Recherche ; Textes sur la FRUP (subsidaire)	Art. L. 719-13, C. Education; Textes sur la FE (subsidaire)	Art. L. 719-12, C.Education; D. n°2008-326 du 7/04/2008; Textes sur la FRUP (subsidaire)	Art. L.6141-7-3 du CSP ; D. d'application à paraître
Définition	Affectation irrévocable d'un patrimoine à la réalisation d'une ou des activités définies aux art. L. 112-1 C. recherche et L. 123-3 C. éducation (recherche scientifique, enseignement supérieur). Pers. Morale à but non lucratif	Création par un étapt public d'enseint sup. ou de recherche (EPCSCP et EPCS) d'une pers. morale à but non lucratif en vue de soutenir ses actions d'intérêt général	Affectation irrévocable d'un patrimoine au sein d'un étapt public d'enseint sup. ou de recherche (EPCSCP et EPCS) pour soutenir ses actions d'intérêt général. Pas de personne morale	Affectation irrévocable de biens, droits ou ressources apportés par un ou plusieurs établissement(s) public(s) de santé pour la réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités d'intérêt général et à but non lucratif, afin de concourir aux missions de recherche mentionnées à l' article L. 6112-1 du CSP
Fondateurs	Plusieurs étabts ou organismes publics ou privés dont au moins un étapt public de recherche ou d'enseignement supérieur (EPCSCP et EPCS)	EPCSCP ou EPCS seuls ou avec des "entreprises" (cf FE)	EPCSCP ou EPCS seuls	Etablissements publics de santé
Personnalité morale	Oui	Oui	Non	Oui
Domaines d'intervention d'intérêt général	Fondation spécialisée : recherche publique + conformité aux missions de service public de l'étapt	Idem FRUP + conformité aux missions de service public de l'étapt	Idem FRUP + conformité aux missions de service public de l'étapt	Fondation spécialisée : missions de recherche mentionnées à l'article L. 6112-1 du CSP
Procédure de constitution	Demande de RUP instruite par Min. Recherche; Décret "simple"; publication au JORF. Contrôles d'opportunité	Sur autorisation du recteur de l'académie; publication au JORF	Sur délibération du conseil d'adm. de l'Université fondatrice	Approbation des statuts par le Conseil de surveillance de l'établissement public de santé initiateur du projet
Durée	Idem FRUP mais durée limitée plus fréquente	Idem FE	Illimitée sauf dotation consommable	Attente publication du Décret en Conseil d'Etat
Dotation initiale	Idem FRUP; en pratique dotation partiellement consommable	Idem FE	Idem FRUP (possibilité de consommer la dotation sur au moins 5 ans)	Attente publication du Décret en Conseil d'Etat
Capacité juridique et financière	Idem FRUP	Capacité élargie (dons & legs, AGP...) + possibilité d'abriter des fondations sans personnalité morale.	Idem FRUP	Idem FRUP
Gouvernance (CA: Conseil d'Administration)	Gestion moniste (CA avec commissaire du Gvt) / Collèges obligatoires : fondateurs et représentants de chercheurs / Conseil scientifique obligatoire	Gestion moniste (CA). Collège obligatoire: Etabl public fondateur (majoritaire) / Collège des entreprises fondatrices facultatif	Conseil de gestion avec 3 collèges obligatoires: représentants de l'établ; représ. des fondateurs (1/3 au plus) et personnes qualifiées extérieures + recteur de l'académie (commissaire du Gvt)	Attente publication du Décret en Conseil d'Etat
Dispositif fiscal du mécénat	Idem FRUP	Idem FRUP	Idem FRUP	Idem FRUP; à confirmer pour l'ISF