



Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat

Etude réalisée par Octavie Baculard,
Fondatrice de Volunteer

Volunteer



Le mécénat a évolué depuis vingt ans, passant d'un mécénat « passif » où le rôle de l'entreprise se limitait à signer un chèque à un mécénat « actif ». Dans ce cas, l'entreprise ne se contente plus de choisir un domaine d'intervention. Elle définit une politique de mécénat globale et recherche des partenaires associatifs.

Depuis le début des années 2000, un phénomène nouveau émerge : l'implication des salariés dans le mécénat de l'entreprise ou mécénat participatif. Les modalités d'implication sont variées : appel à projets pour soutenir des collaborateurs impliqués personnellement dans une association, programme de parrainage qui relie un projet associatif à un salarié, pratique du mécénat de compétences, événement de mobilisation des salariés au profit d'associations, congés solidaires, etc.

J'ai pu mesurer les bénéfices du mécénat participatif pour l'entreprise, ses salariés et les associations partenaires chez AOL France, où nous avons lancé une « politique citoyenne » axée sur l'implication des collaborateurs de l'entreprise. Parmi les actions menées, le programme Classe Internet en partenariat avec le Secours Populaire, qui a permis à plus de 600 enfants scolarisés en ZEP d'être initiés à Internet par des salariés bénévoles. En deux ans, 37 % des salariés avaient participé à une initiative citoyenne, 96 % déclaraient apprécier qu'AOL leur donne la possibilité de s'investir dans des actions de solidarité et 86 % se sentaient fiers de travailler dans une entreprise citoyenne⁽¹⁾.

Convaincue du potentiel de cette nouvelle forme de mécénat après un voyage en Angleterre où ce phénomène a connu un fort développement depuis la fin des années 90, j'ai créé Volunteer, agence de conseil en mécénat participatif. Volunteer accompagne les entreprises qui souhaitent impliquer leurs salariés dans leur politique de mécénat afin d'affirmer leur responsabilité sociale et d'accroître leur compétitivité sur les champs suivants : stratégie de mécénat, programmes de mécénat ou bénévolat de compétences, événement de mobilisation des salariés, montage de projets avec des associations, création de fondation.

Constatant l'émergence de cette tendance en France, j'ai proposé à France Bénévolat de mener une étude sur le bénévolat des salariés soutenu par l'entreprise dont ce document est le résultat. Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont participé à cette enquête en m'accordant un peu de leur temps. Leurs expériences et réflexions qui constituent la matière première de cette étude en font à mon avis sa richesse.

Octavie Baculard
Fondatrice de Volunteer

Plus d'informations : www.volunteer.fr

⁽¹⁾ source : Bilan de la politique citoyenne AOL – août 2003

Préface



Dans le cadre de son propre projet professionnel, mais à titre bénévole, Octavie Baculard a proposé à France Bénévolat de mener une enquête sur la situation de l'implication des entreprises françaises à l'égard du bénévolat associatif.

Nous disposions déjà de données notamment grâce aux travaux que Développement et Emploi avait menés de façon à peu près constante depuis 1999 au travers du programme « LEA® », mais nous avons immédiatement donné notre accord pour au moins deux raisons :

- nous avons l'intuition, mais pas la preuve, que les processus au sein des entreprises étaient en évolution rapide du fait d'une double influence : celle des autres « modèles étrangers », en particulier anglo-saxons, et celle des politiques en faveur de « la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » ;
- en parallèle au développement de lieux de promotion et d'intermédiation territoriaux (Centres et Antennes), par définition généralistes, nous souhaitons créer des lieux spécialisés par publics (relais étudiants, relais caisses de retraite, relais entreprises). Cet état des lieux renouvelé nous paraissait un préalable indispensable au lancement d'une politique volontariste sur ce thème.

Sur le fond, ce sujet des relations entre entreprises, associations et salariés est toujours plus délicat en France que dans les autres pays, et à cet égard l'étude n'assène pas de vérités ou de dogmes mais vise à laisser un débat ouvert et, nous l'espérons, serein :

- l'engagement des salariés dans le bénévolat associatif relève d'abord de la sphère privée ; nous sommes dans une tradition culturelle différente, et depuis longtemps, de celle des pays anglo-saxons,
- les relations entre les entreprises et les associations ont de façon évidente dépassé - et c'est heureux - le stade de la franche hostilité, mais elles restent empreintes de méfiance : cultures et fonctionnements différents, risque d'instrumentalisation réciproque, risque d'en rester aux effets d'annonce et de communication, ...
- il y a une solide confusion entre « mécénat de compétences », lui-même réglementé depuis 2003 par une loi, et ce que nous proposons d'appeler par convention « bénévolat de compétences », c'est-à-dire un engagement totalement libre de salariés dans le bénévolat associatif, hors temps de travail mais avec le soutien financier ou matériel de leurs employeurs.

Nous avons, me semble-t-il un travail de grande qualité et à forte valeur ajoutée, que je vous laisse découvrir. J'ajouterai toutefois que Octavie Baculard ne s'est pas seulement contentée d'enquêter auprès d'un échantillon significatif d'entreprises et d'associations. Elle a aussi consulté d'autres acteurs, et en particulier des responsables syndicaux. Ce choix méthodologique nous paraissait indispensable pour garder le caractère ouvert et serein rappelé ci-dessus. Pour tout cela, qu'au nom de toute l'équipe de France Bénévolat, elle en soit profondément et collectivement remerciée.

Dominique Thierry
Vice-président de France Bénévolat

Mai 2006

Sommaire



Introduction

I.	Motivations des entreprises	Page 6
	1.1 Culture, philosophie et valeurs d'entreprise	
	1.2 Politique de Ressources Humaines	
	1.3 Ancrage local	
	1.4 Conclusion	
II.	Modes d'implication des salariés	Page 10
	2.1 Définitions des termes	
	2.2 Bénévolat de compétences	
	2.3 Mécénat de compétences	
	2.4 Constats	
	2.5 Tableaux de synthèse	
III.	Besoins des associations	Page 19
	3.1 Historique	
	3.2 Besoins financiers	
	3.3 Besoins de bénévoles réguliers	
	3.4 Besoins en formation	
	3.5 Besoins en expertises techniques	
	3.6 Besoins de relayer l'information	
	3.7 Besoins de faire changer les "a priori"	
IV.	Position des syndicats	Page 23
	4.1 Position CGT	
	4.2 Position CFDT	
	4.3 Conditions à l'implication des salariés	
V.	Bénéfices, freins et limites	Page 25
	5.1 Bénéfices	
	a) Pour l'entreprise	
	b) Pour le salarié	
	c) Pour l'association	
	5.2 Freins et limites	
	a) Pour l'entreprise	
	b) Pour l'association	
VI.	Facteurs clés de succès et enseignements	Page 33
	6.1 Facteurs clés de succès	
	a) Pour l'entreprise	
	b) Pour l'association	
	6.2 Enseignements	
VII.	Quelques études de cas	Page 38

Conclusion

Introduction



Pourquoi l'entreprise devrait-elle soutenir le bénévolat de ses salariés ? La question peut paraître totalement saugrenue à ceux qui sont d'avis que l'engagement bénévole relève exclusivement de la sphère privée, individuelle⁽¹⁾. L'entreprise chercherait-elle à s'acheter une bonne conscience ? Doit-elle s'impliquer davantage auprès de collaborateurs déjà passablement assistés ? Pourquoi l'entreprise devrait-elle s'intéresser à quelque chose qui n'est pas directement son « business » ?

A ces questions, nos voisins anglo-saxons ont prouvé qu'encourager l'implication des salariés dans le mécénat de l'entreprise est positif pour l'individu, la collectivité et l'entreprise. Connu sous les termes de « *employer supported volunteering* » ou « *employee community involvement* », ce type d'actions s'est considérablement développé depuis la fin des années 90. En 2003, 74 des 100 premières entreprises cotées au FTSE proposaient un programme de mobilisation des salariés⁽²⁾ et environ 1,5 millions de personnes ont participé à un programme de volontariat mené par l'entreprise⁽³⁾.

Cette pratique commence à apparaître en France au travers d'initiatives variées. Citons le soutien de projets de collaborateurs impliqués personnellement dans une association, l'aide à des clubs de salariés bénévoles, la pratique du mécénat de compétences ou la mobilisation au profit d'une cause solidaire comme le Téléthon. Sur ce sujet émergent, il y a aujourd'hui très peu de chiffres. L'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial (ADMICAL) vient de publier les résultats d'une enquête⁽⁴⁾ qui révèle que 18 % des entreprises de plus de 200 salariés sont des mécènes. Si 88 % du mécénat d'entreprise est pratiqué sous forme financière, 31 % concerne la mise à disposition de salariés sous forme de bénévolat ou de mécénat de compétences. Enfin 66 % des entreprises interviennent dans le domaine de la solidarité. Si l'ADMICAL a mené plusieurs travaux sur le mécénat de compétences, le sujet du bénévolat des salariés soutenu par l'entreprise était, avant cette enquête, un champ d'exploration encore vierge.

Quelles sont les formes de soutien pratiquées par l'entreprise ? A quelles motivations répondent ces initiatives ? Comment les associations perçoivent-elles ces actions ? Quelle articulation entre le mécénat de compétences, organisé par l'entreprise, et le bénévolat des salariés encouragé par celle-ci ? Quels sont les bénéfices et les freins pour les parties prenantes : entreprises, associations et salariés ? Comment définir des facteurs clés de succès ? L'enquête a pour but de répondre à ces questions afin d'éclairer ce sujet encore peu connu. Centrée au départ sur le bénévolat, elle a dû intégrer le mécénat de compétences car la ligne de séparation fine est parfois floue.

Cette enquête a été réalisée à partir d'interviews de trente entreprises menant des actions dans ce domaine et de vingt associations ayant noué des partenariats avec des entreprises. Néanmoins cette liste ne saurait être exhaustive et d'autres entreprises font également figure de précurseurs en impliquant leurs collaborateurs dans leurs actions de mécénat. C'est pourquoi l'enquête intègre également d'autres sources⁽⁵⁾, dont les résultats d'un colloque sur les partenariats de compétences organisé par l'ADMICAL et l'IMS en septembre 2005. Afin d'obtenir une vision globale du sujet, d'autres acteurs tels des syndicats, un hôpital et des salariés ont également été interviewés. L'enquête s'est focalisée sur le champ de la solidarité et n'a pas pris en compte les actions menées par les salariés dans les domaines sportifs ou culturels.

⁽¹⁾ Pour mémoire, et contrairement à des idées acquises, ce sont chez les actifs que l'on trouve le plus grand nombre de bénévoles, même si ceux-ci sont très souvent, pour des raisons de disponibilité, plus des bénévoles occasionnels que des bénévoles réguliers.

⁽²⁾ Financial Times Stock Exchange Share Index 100, plus connu sous l'acronyme FTSE 100, est un indice pondéré à partir des cours des 100 sociétés britanniques ayant la plus forte capitalisation du Main market du London Stock Exchange.

⁽³⁾ Source : Home Office Citizenship Survey, 2000

⁽⁴⁾ Enquête ADMICAL-CSA : chiffres clés du mécénat d'entreprise – mars 2006

⁽⁵⁾ Actes du colloque « entreprises, salariés et associations pour un partenariat de compétences » organisé par l'IMS et l'Admical - septembre 2005 ; « Le mécénat de compétences, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations » Admical - octobre 2003.



I. Motivations des entreprises

Comment s'est développée l'implication des salariés auprès d'associations, soutenue par l'entreprise, en dehors bien sûr de ce que peuvent faire des salariés à titre strictement personnel, « après 6 heures du soir » ? Dans les trois quarts des cas, l'entreprise est à l'origine d'une politique de mécénat qui soutient ou sollicite les collaborateurs. Dans un cas sur quatre, les salariés ont initié une démarche en créant par exemple une association dédiée à la solidarité dans l'entreprise.

Ce sont essentiellement des grandes entreprises qui sont partie prenante dans ces actions. Ce sont celles qui ont une politique de mécénat qui soutiennent l'implication de leurs salariés. Nous avons peu d'informations sur les PME. Certaines font du mécénat, parfois sans le savoir, et peut-être soutiennent-elles les actions de leurs salariés dans la vie associative.

Pourquoi une entreprise choisit-elle d'impliquer ses collaborateurs dans sa politique de mécénat ? On peut distinguer quatre types de motivation, qui ne s'excluent pas.

1.1 Culture, philosophie et valeurs d'entreprise

On retrouve prioritairement les filiales d'entreprises anglo-saxonnes, les entreprises de l'économie sociale, les entreprises issues du secteur public et les sociétés dotées d'un dirigeant engagé. Ces entreprises sont vraiment les pionnières de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en France et à l'initiative du mouvement d'implication des salariés soutenue par l'entreprise.

• *Les entreprises anglo-saxonnes*

La dimension citoyenne de l'entreprise fait partie intégrante de la philosophie du fondateur et des valeurs de l'entreprise. L'objectif sociétal d'IBM est de « permettre à la société civile de bénéficier de la qualité professionnelle des employés IBM » à l'image d'un des pères fondateurs J.W. Watson qui énonçait comme principe, dès 1914, que nous devons partager nos bénéfices et innovations, que ce soit en compétences ou en technologies.

Une entreprise anglo-saxonne invitera sa filiale française à réfléchir aux modalités requises pour développer la dimension citoyenne ou localisera une action lancée au niveau mondial. La politique citoyenne de Ford et IBM en France découle d'une impulsion de la maison mère. La signature d'un contrat international entre Coca-Cola et J.K. Rowling, la créatrice d'Harry Potter, pour développer la lecture a été à l'origine d'un partenariat de trois ans entre Coca-Cola et le Secours Populaire Français (SPF) : les salariés ont collecté des livres pour équiper les permanences d'accueil de l'association.

Focus : Fondation UPS

Le soutien au bénévolat des collaborateurs fait partie des valeurs de l'entreprise et se développe depuis la création de la fondation UPS dans les années 50. Cette fondation s'est interrogée sur la manière de s'insérer dans la communauté. Comment les salariés peuvent-ils être utiles à la société civile ? La réponse : promouvoir le bénévolat des salariés.

« On ne veut pas être simple signataire de chèque. La condition sine qua non pour engager un soutien financier : des heures de bénévolat réalisées par les salariés. Au minimum 75 heures de bénévolat par association. » Edouard Ghédigian, représentant de la Fondation UPS en France.

• *Les entreprises de l'économie sociale*

Les entreprises coopératives interviewées comme Le Crédit Mutuel, le Crédit Coopératif ou le Groupe Caisse d'Épargne n'ont pas ou très peu d'actions d'implication de leurs salariés alors qu'elles sont extrêmement actives auprès des associations. Deux raisons peuvent expliquer ce phénomène : la structure même de l'entreprise qui emploie des bénévoles et son activité auprès du monde associatif.

Les salariés sont déjà impliqués professionnellement auprès des associations : le Groupe Crédit Mutuel avec le Groupe Caisse d'Épargne sont les premiers partenaires du secteur associatif. Ils connaissent donc le tissu associatif local et peuvent militer personnellement pour certaines causes. Il n'y a pas de formalisation mais l'entreprise soutient de façon bienveillante l'implication militante des salariés (temps pris pour une réunion, appels passés du bureau, frais de transports,...).

Focus : Crédit Mutuel

Il regroupe 1 900 caisses locales qui emploient 30 000 salariés et 26 000 administrateurs bénévoles. Les administrateurs 100 % bénévoles sont souvent impliqués dans la vie associative comme l'aide à la création d'entreprise et l'insertion économique (ADIE⁽¹⁾, France Active, Boutiques de Gestion,...). Ils sont aussi actifs dans d'autres associations avec lesquelles le Crédit Mutuel a signé des partenariats (ex : convention de micro-crédits avec le Secours Catholique pour faire des prêts à des personnes en situation de détresse). Les administrateurs gèrent bénévolement les fondations Créavenir créées par les fédérations locales avec l'appui de salariés à temps partiel. Ils proposent par exemple des projets à la « Fondation nationale pour la lecture », qui abonde le don financier consenti localement à hauteur de 50 %. L'ensemble des actions des fondations du Crédit Mutuel représente près de 15 millions d'euros de budget annuel.

• *Les entreprises issues du secteur public*

De par leur mission de service public, les entreprises du secteur public (SNCF, RATP) ou récemment privatisées (EDF, Gaz de France) sont en contact avec tout type de population sur le territoire. Très sollicitées par les associations, elles ont été aussi interpellées par leurs salariés souhaitant agir localement. L'implication des salariés soutenue par l'entreprise s'est faite naturellement depuis le début des années 90.

« Il y'a toujours eu un terreau très favorable à l'action solidaire dans les entreprises EDF et Gaz de France. En effet, distribuer de l'énergie dans tous les foyers en France a conduit les agents à côtoyer des familles en situation de grande précarité. Les aider par différentes actions permettait en quelque sorte de prolonger leur mission de service public. En outre, le temps partiel étant assez développé dans l'entreprise, de nombreux salariés consacrent une partie de leur temps libre à des activités bénévoles. Ainsi, une étude réalisée auprès du personnel il y a quelques années montrait que près de 50 % des agents étaient impliqués dans une association. » Anne-Charlotte Dambre, chargée de mission à la Délégation Ville et Solidarité d'EDF et Gaz de France

À la SNCF, les cheminots sont également très actifs dans le monde associatif, une situation probablement favorisée par un départ à la retraite précoce. *« Parce que les problèmes sociaux prennent aussi le train, un cheminot côtoie la réalité sociale et c'est important pour lui de savoir que des actions de prévention, auprès des jeunes en particulier, se font »* souligne Katia Pronnier, directrice opérationnelle de la fondation d'entreprise Solidarité SNCF, en ajoutant *« quand on est une entreprise publique, on a un rapport au territoire qui n'est pas neutre. »*

• *Les entreprises dotées d'un dirigeant engagé*

L'exemple d'AXA, véritable pionnière dans le domaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et de la mobilisation des salariés est intéressant. Créée en 1991, l'association "AXA Atout Cœur" est la structure qui porte le mécénat sociétal d'AXA en France. Initiés par Claude Bébéar, son mode d'intervention et les thèmes soutenus ont été choisis par le personnel à la suite d'une enquête interne à laquelle plus de 2 000 collaborateurs ont manifesté leur volonté de s'impliquer personnellement. Cette mobilisation de bénévoles caractérise ce programme, y compris pour les projets soutenus financièrement.

« La Protection Financière des particuliers, des entreprises ou des collectivités place AXA au cœur des sociétés où nous exerçons notre activité. Cette interaction permanente et étroite avec la société civile nous confère des droits et des devoirs : participer à la vie de la cité, agir en entreprise responsable, développer des actions de mécénat, faire profiter la communauté de notre expertise, notamment en matière de prévention. »

⁽¹⁾ Association pour le Droit à l'Initiative Économique

1.2 Politique de Ressources Humaines

La démarche d'implication des collaborateurs a souvent résulté d'une politique des Ressources Humaines. Cela peut être la réponse à une demande des salariés révélée par une enquête interne, la nécessité de remobiliser après un plan social, la volonté de contribuer par l'action mécénat à la politique de Ressources Humaines de l'entreprise ou le moyen de renforcer le sentiment d'appartenance. Des exemples illustrent chacun de ces champs RH.

- *Répondre à une demande interne*

Chez Deloitte, c'est une grande enquête RH sur les motivations des collaborateurs qui a révélé une attente pour une entreprise citoyenne. Le Comité de Liaison des Initiatives Citoyennes (CLIC) est né, il a pour but d'accompagner l'investissement citoyen des collaborateurs.

- *Remobiliser après un plan social*

Chez Vivendi Universal, l'implication des salariés s'est faite après le plan social d'abord au siège avant de se déployer dans les filiales. L'entreprise a choisi de permettre aux salariés de s'impliquer pour la solidarité internationale à travers des missions de courtes durée avec l'association Planète Urgence.

- *Contribuer à la politique RH définie par l'entreprise*

Chez PPR, la promotion de l'égalité des chances est un des axes forts de la politique des Ressources Humaines du groupe. Qu'il s'agisse de l'égalité homme/femme, de l'insertion des travailleurs handicapés ou de l'intégration des minorités, cette politique a guidé un certain nombre d'initiatives dont la création de SolidarCité en 2001. Cette association a pour objectif d'encourager l'engagement citoyen des collaborateurs du groupe PPR via le bénévolat. Son rôle est de promouvoir, soutenir et accompagner les actions dans les domaines de l'éducation et de la cohésion sociale.

« Nous avons mené toute une réflexion pour déterminer que notre souci était sociétal. Si on mobilise le corps social de l'entreprise, on mobilise aussi l'entreprise comme acteur, d'où nos choix sur l'éducation et l'égalité des chances. »
Patrick Gagnaire, président de SolidarCité. Il ajoute : *« derrière les collaborateurs, il y a des individus impliqués dans la vie associative. 68 % des bénévoles dans les associations sont des gens actifs en entreprise. La démarche de PPR vise à reconnaître cet engagement personnel et à le faciliter. »*

- *Être à l'écoute du corps social*

Chez BNP Paribas, le lancement du programme « Coup de Pouce aux projets du personnel » en 2003 répond à une volonté de l'entreprise d'être attentif à l'engagement de ses collaborateurs au sein de la société civile. Cette initiative a pour vocation d'encourager des actions de solidarité dans lesquelles des salariés sont impliqués à titre personnel, en dehors de leur vie professionnelle.

« C'est une façon d'honorer l'engagement des collaborateurs dans le monde associatif de la solidarité. »
Jean-Jacques Goron, délégué général de la Fondation BNP Paribas

- *Renforcer le sentiment d'appartenance*

La Fondation Veolia Environnement se donne pour mission d'être la fondation des salariés et propose aux collaborateurs plusieurs modes d'implication possibles : ils peuvent être porteurs de projets, parrainer des initiatives solidaires ou partir en mission humanitaire.

« La Fondation est un moyen de renforcer le sentiment d'appartenance au groupe. » Michel Avenas, délégué général de la Fondation Veolia Environnement

1.3 Ancrage local

La dimension ancrage local est présente dans la démarche sociétale des entreprises interviewées. Cela se traduit par une politique volontariste d'insertion par l'emploi en partenariat avec les associations et les collectivités locales ou plus simplement par des actions de soutien aux associations situées à proximité des sites de l'entreprise.

• *Insertion par l'emploi*

L'insertion professionnelle est un des axes de mécénat de deux des entreprises interviewées : Ford et Schneider Electric.

L'association « Trait d'Union pour la Solidarité », créée par le groupe Ford France en 2000, travaille en partenariat avec les Missions Locales, la Maison de l'Emploi de Rueil Coeur de Seine et des associations d'insertion, la plupart situées dans les Yvelines où se trouve le siège de l'entreprise. Une journée d'aide à l'emploi a été organisée dans l'entreprise pour une trentaine de demandeurs d'emplois. Ils ont pu participer à des tables rondes sur les métiers de l'automobile et à des ateliers d'aide à la recherche d'emplois.

La Fondation Schneider Electric soutient des projets en faveur de l'insertion des jeunes à condition d'être présentés par un collaborateur de l'entreprise et d'agir à proximité d'un site Schneider. À Grenoble, le groupe finance un lycée privé intégré dans ses locaux accueillant des classes de BEP des métiers de l'électrotechnique. L'ensemble des enseignants sont des salariés Schneider.

• *Partenariat avec les collectivités locales*

Parmi les nombreuses actions menées par EDF et Gaz de France, les partenariats avec les collectivités locales jouent un rôle important. Par exemple les deux entreprises s'associent aux fonds territoriaux de France Active, à France Initiative Réseau et à l'ADIE afin d'encourager la création de micro-entreprises à l'initiative de chômeurs ou la naissance de structures collectives comme les entreprises d'insertion. Pour encourager l'activité de ces structures, EDF et Gaz de France leur confient une partie de leurs achats : entretien d'espaces verts, rénovation de postes de transformation, élagage de la végétation autour de lignes électriques, etc.

• *Soutien d'associations locales*

Le soutien au tissu associatif local est également un objectif poursuivi par plusieurs entreprises comme AXA, UPS ou Nestlé. A l'origine l'association "Bleu Lumière" regroupant des salariés bénévoles du groupe Nestlé avait pour vocation de répondre aux besoins des associations locales en proposant, par exemple, des formations à l'informatique, du soutien scolaire, ou des cours d'alphabétisation. Chaque année, l'entreprise Kelloggs implantée à Bagnolet soutient financièrement des associations locales.

1.4 Conclusion

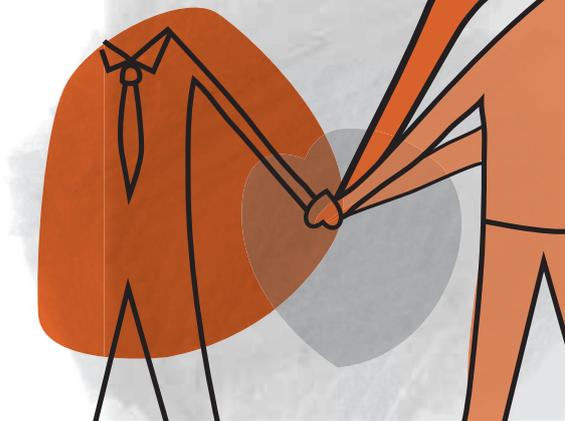
Il est intéressant de constater que, si pour les entreprises de la première catégorie l'implication des salariés est la conséquence d'une « mission sociale » ancrée dans leur raison d'être, pour les autres, elle répond à des enjeux business. Le concept de RSE se définit comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Les entreprises adoptent un comportement socialement responsable en allant au-delà des prescriptions légales et elles s'engagent dans cette démarche volontaire parce qu'elles jugent qu'il y va de leur intérêt à long terme. La RSE correspond à la contribution des entreprises au développement durable.

L'implication des salariés dans le mécénat fait partie des pratiques dites socialement responsables des entreprises. Est-ce la raison de son développement ? Nous pensons que l'intérêt croissant des entreprises pour la RSE joue un rôle dans le développement de ces politiques, qui contribuent finalement à accroître la compétitivité « sociale » de l'entreprise.

" We do not see our social responsibilities as conflicting with business objectives, neither do we see them as an add on. Supporting the wider community helps us define who we are and how we differ from our competitors. We see our good corporate citizen role as helping to build a stronger business."⁽¹⁾ Sir Peter Middleton, président du groupe Barclays

⁽¹⁾ « Nous ne considérons pas notre responsabilité sociale en opposition avec nos objectifs économiques, nous ne la voyons pas non plus comme quelque chose en plus. S'impliquer dans la vie de la Cité nous aide à définir qui nous sommes et en quoi nous sommes différents de nos concurrents. Nous considérons notre rôle citoyen comme un moyen d'aider à construire une entreprise plus compétitive. »

II. Modes d'implication des salariés



Ce chapitre a pour vocation de définir les termes utilisés, de caractériser les modes d'implication relevant du bénévolat et du mécénat de compétences et d'établir des constats sur les faits marquants.

2.1 Définitions des termes

- *Bénévolat*

Est bénévole, toute personne qui s'engage librement et sans rémunération au bénéfice d'une cause d'intérêt général. L'avis du Conseil Economique et Social du 24 Février 1993 précise « toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial ».

Pour mémoire, le bénévolat ne s'exerce pas uniquement dans les associations (exemple : les parents qui accompagnent des enfants pour des sorties scolaires ou les conseillers municipaux), même si ce sont elles qui « utilisent » le plus grand nombre de bénévoles. Dans ce cas, on parle de « *bénévolat associatif* ». Il existe aussi le « *bénévolat direct* » (exemple : rendre service à ses voisins).

- *Volontariat*

Contrairement au bénévolat, il s'agit bien d'un statut avec un contrat spécifique, différent du contrat de travail. Il n'y a pas, en France, de loi ni de statuts uniques, mais deux cadres principaux : « le volontariat civil international » (précisé par la loi de 2005) et le « volontariat associatif » (défini par la loi de 2006) ⁽¹⁾.

- *Mécénat de compétences*

C'est une forme particulière de mécénat, qui repose sur le transfert (gratuit) de compétences de l'entreprise vers la structure soutenue, par le biais de salariés, volontaires et intervenants sur leur temps de travail (au moins partiellement).

Focus sur l'ADMICAL

Fondée en 1979, l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial (ADMICAL) est l'organisme de référence du mécénat d'entreprise en France, qui représente et défend les intérêts des entreprises mécènes auprès des pouvoirs publics, des médias et des instances à l'étranger. Plus de 150 entreprises et fondations sont adhérentes à l'ADMICAL, ce qui lui confère une représentativité et une légitimité reconnue.

Instigatrice du mécénat de compétences, l'ADMICAL a contribué à promouvoir le concept auprès des entreprises, des pouvoirs publics et des médias. Son grand succès a été l'adoption par le gouvernement Raffarin en août 2003 d'une nouvelle loi relative au mécénat, qui accroît les avantages fiscaux consentis aux mécènes, qu'ils soient entreprise, fondation ou particulier. Dans le cadre du mécénat, les dons des entreprises ouvrent droit à une réduction d'impôt de 60 % du montant du versement dans la limite de cinq pour mille du chiffre d'affaires hors taxe de l'entreprise. Pour ce qui est du mécénat de compétences, il convient de valoriser le temps passé par les salariés car les mêmes avantages fiscaux lui sont consentis⁽²⁾.

⁽¹⁾Pour en savoir plus, voir le site francebenevolat.org à la rubrique « études et documents »

⁽²⁾Pour en savoir plus, voir le site admical.org.

Il y a aujourd'hui confusion entre le mécénat de compétences et le bénévolat. Le meilleur exemple est sans doute celui des congés solidaires lorsque les salariés volontaires partent en mission dans un pays en voie de développement durant leurs congés, mission financée par l'entreprise. Or les congés solidaires sont souvent assimilés à du mécénat de compétences car les collaborateurs partent pour des missions où ils devront mettre en œuvre leurs compétences professionnelles. En réalité, il s'agit bien de bénévolat car le salarié prend sur ses congés pour partir en mission. A travers cet exemple, nous voyons que la confusion naît du terme « compétences » dont le sens domine dans l'expression « mécénat de compétences ».

Inversement, dans certains cas il s'agit de mécénat de compétences alors que les compétences déployées sont des compétences personnelles. Par exemple, la société américaine Cisco Systems a proposé à ses collaborateurs de dédier une journée à une association. Certains salariés ont choisi de repêcher des locaux pour Habitat et Humanisme. Cette initiative rentre dans le cadre du mécénat de compétences car l'action était comptabilisée sur leur temps de travail.

Pour différencier bénévolat et mécénat de compétences, il faut savoir si l'action a lieu sur le temps personnel ou le temps de travail du salarié. Mais là aussi, la frontière est parfois floue car le salarié peut donner de son temps personnel dans le cadre d'une mission de mécénat de compétences. Ainsi Algorev, la structure de mécénat de compétences du cabinet de conseil Algoé propose un mécénat partagé où 50 % du temps est du temps personnel. C'est le cas également de l'association Electriciens Sans Frontières soutenue par EDF.

Un constat s'impose : aucun terme ne décrit aujourd'hui le bénévolat des salariés soutenu par l'entreprise. Or ce don de temps individuel est parfois renforcé par un soutien financier ou matériel (don d'ordinateurs, prêt de locaux, mise à disposition de photocopieuse, téléphone,...) qui peut s'avérer important. Il s'agit bien d'une forme de mécénat de l'entreprise. Ce nouveau type de bénévolat diffère du bénévolat classique, totalement individuel. Nous proposons de lui donner le statut de « bénévolat de compétences », alter ego du « mécénat de compétences », il se définirait ainsi :

- *Bénévolat de compétences*

Le bénévolat de compétences est une forme particulière de bénévolat qui repose sur **le transfert de compétences professionnelles ou personnelles** vers une structure associative par le biais de **salariés bénévoles** intervenant sur leur temps personnel avec **le soutien financier ou matériel de l'entreprise**.

Il s'agit d'une convention nouvelle qui répond à un double objectif : cerner un phénomène relativement nouveau en France et mettre fin à la confusion avec le terme mécénat de compétences qui a une définition bien précise. Nous tenons à ajouter qu'en aucun cas cette définition ne saurait impliquer que les autres bénévoles ne sont pas compétents !

Dès lors, nous pouvons définir la notion « **d'implication des salariés soutenue par l'entreprise** ». Cette notion regroupe les deux modalités d'implication : bénévolat de compétences et mécénat de compétences. C'est la traduction du terme anglais « *employer supported volunteering* ».

• *Implication des salariés soutenue par l'entreprise*

Toutes formes d'implication des salariés au service d'une structure associative bénéficiant d'un soutien financier ou matériel de l'entreprise, sur leur temps de travail ou leur temps personnel, de leur propre initiative ou dans le cadre d'un projet d'entreprise.

« Je pense que cette forme originale de mécénat, cet engagement personnel peut partiellement changer la vie des salariés, peut aussi changer l'image que l'entreprise a d'elle-même car rien n'empêche une entreprise d'être simultanément performante et d'avoir un comportement responsable et humaniste » conclut Marianne Eshet, déléguée générale d'ADMICAL.

2.2 Bénévolat de compétences

On peut identifier cinq types d'implication : l'association de salariés bénévoles, la journée de mobilisation, le programme de bénévolat, l'appel à projet et le parrainage.

• *Association de salariés bénévoles*

En créant un club de bénévoles, les salariés sont à l'origine d'une démarche citoyenne. Ils obtiennent fréquemment le soutien de l'entreprise sous forme de mise à disposition de locaux, d'outils de communication interne ou de dons financiers. Plusieurs grandes entreprises comptent des associations de ce type. Citons comme exemples « Talents & Partage » à la Société Générale, « DHLiens » chez DHL, « Volontaires pour les Autistes » chez France Télécom, « Codegaz » chez Gaz de France, « Electriciens Sans Frontières » chez EDF ou « Algorev » chez Algoé.

L'analyse montre que le développement de ces clubs est lié à deux facteurs : le climat social interne et le soutien de l'entreprise. Deux exemples illustrent ce constat. « DHLiens », club de bénévoles DHL extrêmement actif et soutenu par la direction a vu son rôle décliner suite aux changements traversés par le groupe (rachats et fusions successifs). L'association « Bleu Lumière » créée par des salariés du groupe Nestlé rencontre aujourd'hui des difficultés pour recruter des bénévoles. « Quand on ferme des usines, c'est difficile de demander aux salariés d'être bénévoles » témoigne un membre de l'association. En contrepartie, l'association « Talents & Partage » s'est considérablement développée grâce au soutien de la direction de l'entreprise.

Talents & Partage

L'association a été créée par quelques salariés en 1994 avec la bienveillance de la Société Générale. L'activité centrée sur l'Ile-de-France bénéficiait de relativement peu de moyens. En 2003, la Société Générale souhaite renforcer son action solidaire et décide de le faire via Talents & Partage. Une convention est signée qui octroie le versement d'une subvention annuelle, la prise en charge des frais de fonctionnement, le recrutement d'une personne et la mise à disposition des moyens de communication de la banque. L'association se développe fortement, soutient aujourd'hui soixante projets de collaborateurs par an et compte plus d'un millier d'adhérents.

• *Journée de mobilisation des salariés*

Les salariés se mobilisent au profit d'associations ou de leurs bénéficiaires. Le meilleur exemple est celui du Téléthon, qui compte beaucoup de salariés d'entreprise parmi les six millions de bénévoles participants à l'événement. Nombreuses sont les entreprises qui invitent leurs salariés à participer à des événements liés à la solidarité :

- La Fondation Club Med organise un goûter planétaire auquel participent 70 villages et plus de 8 000 enfants grâce aux 5 600 Gentils Organisateurs bénévoles. Par la suite chaque village essaie de monter un projet de partenariat avec les écoles, orphelinats ou maisons d'accueil invités.
- Les salariés du groupe PPR préparent des journées événementielles sur le thème « un jour, un collégien, un métier » où des collégiens sont accueillis dans l'entreprise.
- Deux fois par an, Vivendi organise une journée événementielle au siège. Cela peut être une exposition sur une ONG partenaire comme Action Internationale Contre la Faim ou une fête pour les enfants de familles demandeuses d'asile soutenues par Médecins du Monde.

Focus : Journée Danone pour l'enfance

Danone offre à ses salariés la possibilité de se mobiliser au profit d'institutions œuvrant pour l'enfance défavorisée. Mené depuis 4 ans, ce programme implique une centaine de sites dans le monde. L'originalité tient au fait que les projets et les formes de mobilisation sont choisis par les salariés en fonction du contexte local. L'objectif est de répondre de manière adéquate à des besoins sociaux clairement identifiés et de créer une dynamique collective autour du travail mené avec les associations choisies et les salariés. La mobilisation peut prendre des formes multiples : organisation d'événements ludiques ou sportifs pour collecter des fonds, bénévolat pour aider une association, soutien scolaire, collecte de jouets auprès des salariés, etc. Les structures auxquelles l'aide est apportée sont situées à proximité géographique des sites de Danone, ce qui permet de suivre régulièrement les actions menées et de tisser des liens avec l'environnement local.

• *Programme de bénévolat*

L'entreprise lance un programme spécifique pour soutenir l'implication des collaborateurs dans des initiatives citoyennes. C'est le cas d'AXA avec "AXA Atout Cœur" ou d'IBM avec son programme « *On Demand Community* ».

Focus : Programme « *On Demand Community* » IBM

Ce programme mondial lancé en France en 2004, a pour vocation de reconnaître, soutenir, encourager ceux qui souhaitent partager leur expertise et savoir-faire auprès des associations et des écoles. Il est ouvert à l'ensemble des salariés et retraités d'IBM. Accessible sur l'intranet du groupe, le programme ODC propose des offres de mission et environ 150 supports d'interventions prêts à l'emploi. Les thématiques de ces supports sont variés mais ont tous rapport aux sciences : initiation à la robotique avec Lego, prévention des risques liés à Internet, expériences scientifiques, présentation du programme KidSmart (initiation des jeunes enfants à l'informatique),...

Avec le programme ODC les salariés bénévoles peuvent faire une demande de dons pour le compte de leur association ou école. Pour être éligible, il suffit d'être inscrit au programme ODC et d'avoir cumulé quarante heures de bénévolat dans les cinq derniers mois. A la fin de l'année, tous les employés votent pour la répartition d'un fond de subvention exceptionnel sur les cinq plus beaux projets soutenus par IBM pendant l'année. Le programme compte 1 800 inscrits en France (14 % des effectifs) et plus de 65 000 dans le monde.

L'entreprise peut également souscrire à un programme existant, comme celui des congés solidaires. Depuis 1999, mille personnes issues de cent quarante entreprises sont parties pour l'association Planète Urgence (ex Congés Solidaires). Chez SFR, l'initiative a connu un tel succès que le nombre de places initial a dû être doublé. Néanmoins, il ne s'agit pas pour l'entreprise de financer des vacances ou de tomber dans le « gadget », aussi la procédure d'agrément est-elle rigoureuse : un comité d'évaluation sélectionne les projets qui doivent obligatoirement faire appel à des compétences professionnelles et vérifie que le collaborateur ne prenne pas la place d'une personne locale. Sur le même principe, la Fondation France Télécom travaille sur un programme de bénévolat de compétences dans les pays d'implantation du groupe (voir l'étude de cas France Télécom au chapitre 7).

• *Appel à projets / fonds de soutien*

Soutenir les actions de solidarité dans lesquelles un salarié est impliqué à titre personnel, tel est le principe de l'appel à projet, nommé parfois « fonds de soutien ». C'est sans doute la forme d'implication des salariés la plus populaire auprès des entreprises. Pour preuve, le programme « Coup de Pouce » de la Fondation BNP Paribas, les appels à projet des fondations CNP, Club Med, Air France et des entreprises Deloitte, PPR, IBM ou Ford.

Ce mode d'implication permet de valoriser l'engagement personnel des salariés et de développer la fierté d'appartenance des porteurs de projets. « *Le message n'est pas "engagez-vous !" mais "vous êtes déjà engagé, on vous écoute".* » Jean-Jacques Goron, Fondation BNP Paribas

Focus : Fonds de soutien citoyen SFR

Lancé il y a trois ans, le « Fonds de soutien citoyen SFR » s'appuie sur le principe « vous donnez un coup de main, on vous donne un coup de pouce ». En septembre est lancé l'appel à projets auprès des 8 000 collaborateurs du groupe. Les dossiers sont soumis à un jury composé de personnes de l'entreprise et d'une personnalité extérieure (ex : un athlète de la Fédération Française Handisport), qui accorde à l'association un soutien financier. Les critères de sélection : le projet proposé doit se réaliser pendant l'année et bénéficier à l'enfance en détresse ou au handicap. Une fois le projet validé, l'entreprise signe une convention de mécénat avec l'association.

Bilan : 70 associations soutenues depuis trois ans.

« Cela nous permet d'enraciner notre implication dans ces deux causes et de soutenir des petites associations disséminées dans toute la France. C'est important pour une entreprise qui veut s'impliquer dans la vie de la Cité. »
Cécile Jouenne-Lanne, responsable des partenariats associatifs SFR

• Parrainage de projets

Le principe est d'inviter les salariés à évaluer et suivre des projets portés par des associations. Le parrainage peut être couplé à un appel à projet. A ce moment là, si le porteur de projet est un salarié, on lui attribue un parrain de l'entreprise « extérieur » à son projet.

Le parrainage est également assez développé auprès des entreprises : les fondations Veolia Environnement, Schneider Electric, Kronenbourg et les entreprises comme la Société Générale et France Télécom le pratiquent.

Ce mode d'action présente plusieurs avantages :

- permettre à des collaborateurs désirant s'impliquer de réaliser leur souhait
- bénéficier d'une vérification indépendante de la viabilité du projet
- s'assurer de la bonne utilisation des fonds
- pouvoir soutenir davantage de projets lorsque les axes de mécénat sont restreints
- développer la fierté d'appartenance des salariés

Focus : Fondation Veolia Environnement

La Fondation Veolia Environnement est née en 2004, dans un groupe qui avait déjà une forte tradition de mécénat et d'accompagnement de projets par ses collaborateurs. Aujourd'hui, la Fondation propose aux salariés d'apporter des projets, de les parrainer, voire même de mener une action bénévole sur leur temps de vacances. Au total 50 % des projets arrivent via les salariés, les autres sont proposés à un vivier de 700 parrains. « L'objectif est d'associer un maximum de salariés du groupe dans le cadre du programme de parrainage » déclare Michel Avenas, délégué général de la Fondation Veolia Environnement

Le parrain fait une étude terrain sur l'association et son projet puis décide d'apporter ou non son soutien au projet. Son avis est un critère important du comité de sélection des projets. Après l'aval du comité, le parrain remet le chèque à l'association et assure le suivi sans aucune obligation contractuelle. En presque deux ans, plus de 300 projets ont été soutenus dont 50 % en France pour un budget de 5 millions d'euros par an.

Depuis 1998, Veolia Water Force est composée d'une équipe de cinq permanents qui gère un vivier de salariés volontaires prêts à partir en missions d'urgence ou d'aide au développement. Celles-ci sont prises sur le temps de travail du collaborateur avec l'accord de son supérieur hiérarchique même si certains prennent également sur leur temps de congé. A l'occasion du Tsunami, près de cinquante personnes se sont relayées en Indonésie pendant trois mois.

La Fondation Veolia Environnement se positionne comme la fondation des salariés du groupe : « Je veux que les salariés soient fiers de tout projet soutenu par la Fondation. Le premier critère de sélection d'un projet : le salarié désigné comme parrain y croit et soutient le projet. » Henri Proglio, PDG de Veolia Environnement

2.3 Mécénat de compétences

Le mécénat de compétences est une mise à disposition de personnel par le mécène qui peut prendre la forme d'une prestation de services ou d'un prêt de main-d'œuvre, dans le cadre de la loi de 2003, donc déductible fiscalement. Cette définition issue du guide de l'ADMICAL intitulé « *le mécénat de compétences, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations* » segmente le mécénat de compétences en deux modes d'action. Nous reprendrons les définitions de l'ADMICAL en les illustrant par des exemples.

• Prêt de main-d'œuvre

L'entreprise met ses salariés à la disposition de la structure bénéficiaire. Ce prêt de main-d'œuvre à caractère non lucratif peut prendre la forme d'un détachement du salarié sur une longue durée, comme dans les exemples ci-dessous :

- Crédit Mutuel

Le Crédit Mutuel mène des programmes d'aide à la création de coopératives financières dans les Pays en Voie de Développement (Sénégal, Cambodge, Philippines...). Pour chaque programme, la banque coopérative finance des salariés permanents (souvent détachés) qui créent des caisses locales et structurent le réseau. « *Nous apportons davantage du savoir-faire que de l'argent. Ces programmes sont du mécénat de compétences pur car les agences créées ne portent pas la marque Crédit Mutuel et n'ont aucun lien capitalistique ou juridique avec l'entreprise. La raison d'être est la satisfaction de voir que le modèle coopératif est vivant et duplicable et que nous permettons ainsi à des hommes et des femmes de se prendre en charge.* » Gérard Leseul, responsable des relations institutionnelles au Crédit Mutuel

- EDF

Dans le cadre d'un partenariat avec le SAMU Social de Paris, EDF et Gaz de France mettent à disposition douze personnes pour étoffer les équipes de maraude de nuit. De même un salarié EDF est détaché au Comité National Olympique Sportif Français avec pour objectif de développer le sport dans des quartiers défavorisés.

- Education nationale

Douze professeurs d'éducation physique sont détachés par l'Education nationale pour l'association Handisport pendant un an.

Le prêt de main-d'œuvre peut également revêtir la forme d'une mise à disposition pour une courte durée dans le cadre d'une mission effectuée à l'étranger. C'est le cas d'entreprises ayant une expertise technique recherchée par les ONG comme Veolia Environnement, EDF, Eaux de Paris ou Suez.

- Electriciens Sans Frontières (ESF)

L'association a été créée en 1986 par des salariés d'EDF qui souhaitent mettre leurs compétences au service du développement. L'association ne distribue pas de fonds mais apporte une aide concrète par la réalisation de projets centrés autour de l'énergie et de ses usages : installation d'équipements produisant de l'énergie, mise en place de réseaux électriques, formation de populations locales à la maintenance de ces équipements. Les membres d'ESF peuvent également apporter une aide d'urgence après une catastrophe naturelle. EDF offre un soutien financier à l'association et abonde une partie des jours de congés de ses membres lorsqu'ils ont besoin de partir à l'étranger. C'est le système du co-investissement puisque 50 % du temps de mission est pris en charge par l'entreprise.

- Cisco Systems

Pour les vingt ans de l'entreprise, Cisco a lancé une action de philanthropie, déployée au niveau mondial. Le principe : encourager ses salariés à faire du bénévolat en contrepartie d'un don versé à l'association concernée. En France un comité de pilotage s'est réuni, qui a retenu un certain nombre de thèmes : aide aux personnes défavorisées, aide aux personnes âgées pendant les fêtes, enfants en difficulté scolaire, prisonniers,...

Le salarié était libre de participer ou non et pouvait choisir sa journée. Au final, 35 % des employés ont participé et Cisco a décidé de créer un conseil citoyen d'une vingtaine de salariés.

- *Prestation de services*

L'entreprise s'engage à réaliser une tâche déterminée au profit d'une structure bénéficiaire. Le personnel qui intervient dans la réalisation de la prestation de service demeure sous la direction de l'entreprise. Dans la plupart des cas, la prestation de services a lieu dans l'entreprise.

Ce mode d'implication se retrouve dans les entreprises de services : banques, cabinets de conseil, sociétés d'audit. Trois exemples en témoignent :

- **Deloitte**

Créé à la demande des salariés, le Comité de Liaison des Initiatives Citoyennes (CLIC) a noué un partenariat avec Solidarités Nouvelles face au Chômage sur du partage de compétences. Une vingtaine de salariés de Deloitte accompagnent les personnes en recherche d'emploi (aide à la rédaction de CV et de lettres de motivation, écoute, préparation aux entretiens d'embauche,...). Des salariés ont développé des ateliers à la carte (anglais, gestion, informatique) et dispensent eux-mêmes les cours avec le soutien de l'entreprise qui met à disposition son centre de e-learning un après-midi par semaine.

- **Ford**

L'association « Trait d'Union pour la solidarité Ford » a pour objectif de créer des liens entre les salariés et les associations intervenant dans le domaine de la mobilité (insertion professionnelle, éducation et handicap). Les missions font appel aux compétences professionnelles des salariés sur le temps accordé par l'entreprise (deux jours par an) : parrainage de demandeurs d'emplois, accompagnement de personnes handicapées au cinéma, intervention dans des lycées. Des volontaires Ford interviennent également comme formateurs auprès de jeunes de l'association Unis-Cités.

- **Algoé**

Avec le soutien de la direction, les salariés d'Algoé ont constitué une association, « Algorev », qui met à disposition d'organismes d'intérêt général des compétences de salariés. Le temps gratuit ainsi offert est pris pour moitié sur le temps de congés des salariés et pour l'autre moitié abondé par la direction.

2.4 Constats

La comparaison des entreprises étudiées permet de livrer une analyse plus fine sur les différences entre le bénévolat et le mécénat de compétences. Le fait marquant est sans doute l'importance et le potentiel de développement du bénévolat de compétences.

- *Le bénévolat de compétences serait plus développé que son alter ego, le mécénat de compétences*

Sur la base des 39 entreprises étudiées, 90 % mènent une politique d'implication des salariés soit 35 entreprises, dont 57 % pratiquent exclusivement le bénévolat de compétences, 23 % uniquement le mécénat de compétences et 20 % les deux (voir tableau page 18). Le soutien à une association créée par des salariés concerne 40 % des entreprises et la mobilisation des salariés sur un événement solidarité est pratiquée par 30 % des entreprises.

Concernant le mécénat de compétences, la répartition entre prestation de services et mise à disposition est équilibrée (53 % vs 47 %). Pour le bénévolat de compétences, les entreprises soutiennent souvent plusieurs actions : c'est l'appel à projets ou le soutien de projets qui est privilégié avec 12 entreprises sur 27 qui le pratiquent (44 %), suivi par les congés solidaires (30 %) et le parrainage (18 %).

Ces chiffres sont révélateurs de tendances mais ne sont pas statistiquement significatifs, la base d'observation étant trop faible.

- *Le potentiel du mécénat de compétences semble être limité par la vocation « for profit » de l'entreprise*

Si l'entreprise de services peut plus facilement mettre en place du mécénat de compétences qui s'adapte bien à son organisation (prestation de services, possibilité de mesurer facilement le temps passé pour faire jouer le dispositif fiscal), sa mise en œuvre reste restreinte à un petit nombre de salariés ultra motivés. Le développement du CLIC chez Deloitte et plus largement du mécénat de compétences se trouve le plus souvent limité par le manque de temps disponible des collaborateurs. « *La possibilité pour l'entreprise d'accompagner durablement ces initiatives suppose que la charge de travail puisse être adaptée en fonction du temps accordé au collaborateur pour s'investir dans les actions de mécénat* » explique Eric Gins, associé chez Deloitte. Autrement dit, si l'entreprise donne du temps sans diminuer la charge de travail, les salariés auront le sentiment de se faire avoir.

Une partie de la réponse est donnée par la flexibilité des partenariats, par exemple les demandeurs d'emploi de l'association Solidarités Nouvelles face au Chômage s'adaptent aux horaires et aux contraintes des salariés et les réunions se déroulent dans les locaux de l'entreprise. Néanmoins ces actions ne pourront jamais se développer fortement au sein de l'entreprise. Qui imaginerait qu'une entreprise puisse recruter pour permettre à ses collaborateurs de faire du mécénat de compétences ?

Par ailleurs la mise en œuvre du mécénat de compétences s'avère complexe pour des entreprises qui n'ont pas la souplesse d'organisation du conseil ou de l'audit. En effet, l'entreprise doit pouvoir mobiliser rapidement des salariés pour des missions ponctuelles ou un détachement longue durée. À la complexité d'organisation s'ajoutent un coût élevé constitué par le manque à gagner sur la contrepartie du salaire et le recrutement d'un nouveau salarié.

Interrogée sur l'évolution du mécénat de compétences, Marianne Eshet, déléguée générale de l'ADMICAL répond : « *Je constate que cette forme de mécénat qu'ADMICAL encourage depuis l'origine a pris racine en France puisque 31% des entreprises mécènes déclarent le pratiquer en 2005⁽¹⁾. C'est le cas, aujourd'hui chez Altran, EDF, IBM et bien d'autres, demain dans d'autres groupes ou PME. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés : comptabilité, marketing, communication, informatique, ... Si par exemple, une association a besoin d'aide pour construire son plan de communication, elle peut s'adresser à la structure mécénat d'une entreprise qui relayera la demande auprès du service concerné sous forme d'une mission mécénat de compétences* ».

- *Le bénévolat de compétences a la faveur d'entreprises qui posent comme postulat l'engagement bénévole du salarié*

Certaines entreprises interviewées considèrent le bénévolat nécessaire à l'engagement partagé entre l'entreprise et le salarié pour l'intérêt général. Le salarié apporte ses compétences sur son temps personnel et l'entreprise fournit le soutien financier ou matériel. Son engagement se situe hors du contrat qu'il a avec l'entreprise et pour lequel il est rémunéré. L'entreprise est un facilitateur, qui lui donne les moyens de réaliser ses ambitions dans un domaine autre que professionnel.

« *On considère que tout le temps donné doit être du bénévolat. La solidarité, ça ne s'achète pas.* » Patrick Gagnaire, SolidarCité (PPR)

« *L'objectif est de faire partager les valeurs de l'entreprise. Nous sensibilisons les salariés au bien-fondé d'une action bénévole.* » Edouard Ghedigian, Fondation UPS

« *Quand on veut faire de la solidarité, il faut donner de son temps.* » Katia Pronnier, Fondation d'entreprise Solidarité SNCF

- *Le bénévolat de compétences bénéficierait d'un effet de levier énorme*

Si on écoute des entreprises comme PPR ou Air France, le potentiel du bénévolat de compétences se mesure à la satisfaction des salariés bénévoles. Lors de la Journée des Oubliés de Vacances (JOV) organisée par le SPF le 26 août dernier, 139 agents Air France ont participé bénévolement à l'événement. Ravis de l'expérience, ils se déclarent prêts à recommencer. David, bénévole, témoigne : « *c'est toujours émouvant de voir un enfant content et on en a eu beaucoup là-bas. C'est super intéressant que l'entreprise puisse offrir ce genre de possibilités* ».

« *L'effet de levier de SolidarCité est énorme : 4 500 collaborateurs ont participé, 20 000 heures de travail bénévoles et 3 millions d'euros reversés au monde associatif.* » Patrick Gagnaire, SolidarCité (PPR)

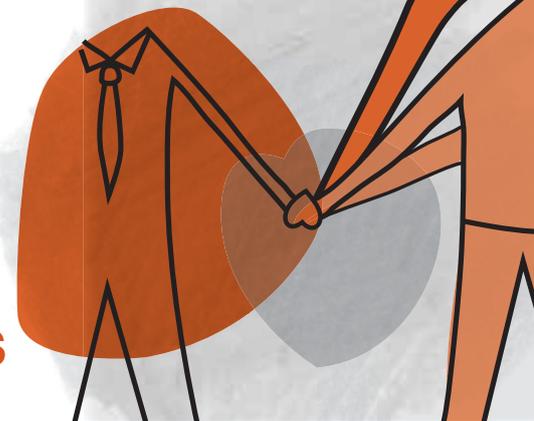
⁽¹⁾ Enquête ADMICAL-CSA : chiffres clés du mécénat d'entreprise – mars 2006

2.5 Tableaux de synthèse sur les modes d'implication des entreprises étudiées

	Entreprises	Bénévolat de compétences	Mécénat de compétences	Modes d'implication des salariés dans le mécénat
1	Accenture		•	Prestation de services
2	ADP	envisagé	envisagé	Aucun
3	Air France	•		Mise à disposition de salariés pour les événements solidaires, appel à projets
4	Algoé	•	•	Prestation de services
5	Altran		•	Prestation de services
6	Aventis		•	Mise à disposition de salariés
7	Axa	•		Parrainage de projets, club de bénévoles
8	BBGR			Aucun
9	BNP Paribas	•		Appel à projets
10	Caisse des Dépôts	•	•	Mise à disposition de salariés, congés solidaires
11	Cisco		•	Journée de volontariat
12	Club Med	•		Soutien de projets, club de bénévoles
13	Caisses d'Épargne		•	Prestation de services
14	CNP	•		Appel à projets
15	Coca-Cola		•	Mise à disposition de salariés
16	Crédit Coopératif	•		Congés solidaires
17	Crédit Mutuel	•	•	Mise à disposition de salariés, adhérents
18	Danone	•		Journée mobilisation, réseau de bénévoles
19	Deloitte	•	•	Prestation de services, congés solidaires, soutien de projets
20	DHL	•		Club de bénévoles
21	EDF	•	•	Mise à disposition, journée mobilisation, club de bénévoles
22	Eurogroup		•	Prestation de services
23	Ford	•	•	Prestation de services, congés solidaires, club de volontaires
24	IBM	•		Programme de bénévolat, congés solidaires, appel à projets
25	Kelloggs			Aucun
26	Kronenbourg	•		Parrainage de projets
27	Macif			Aucun
28	Nestlé	•		Club de bénévoles
29	Orange France Télécom	•		Parrainage de projets, programme de bénévolat international
30	PPR	•		Soutien de projets, journées de mobilisation
31	RATP	•		Club de bénévoles, soutien de projets
32	Schneider Electric	•		Parrainage de projets
33	SFR	•		Appel à projets, congés solidaires
34	Société Générale	•		Club de bénévoles, appel à projets
35	SNCF	•		Club de bénévoles, appel à projets
36	Sodexo		•	Prestation de services
37	UPS	•		Programme de bénévolat
38	Veolia	•	•	Parrainage, mise à disposition de salariés, congés solidaires, club de bénévoles
39	Vivendi Universal	•		Congés solidaires

Bénévolat de compétences exclusivement	Mécénat de compétences exclusivement	Bénévolat+Mécénat de compétences	Total des entreprises impliquant leurs salariés
20	8	7	35
57 %	23 %	20 %	100 %

III. Besoins des associations



Comment l'implication des salariés peut-elle répondre aux besoins réels des associations ? À travers les entretiens avec les associations, nous avons essayé d'identifier les possibilités pour les entreprises et leurs salariés d'avoir un véritable impact. Les besoins des associations peuvent être classés en six rubriques principales : financier, bénévole, formation, expertise technique, information et sensibilisation.

3.1 Historique

Nous avons essayé de retracer l'historique des partenariats avec les entreprises pour mieux situer le mouvement récent de l'implication des salariés.

Au Secours Catholique, les partenariats avec des entreprises ont toujours existé. Au départ, avec les entreprises de peinture pour repeindre des logements, des fabricants de berceaux ou des viticulteurs. Aujourd'hui tous les secteurs sont représentés : grande distribution (Casino, Carrefour,...), téléphonie (FT, SFR, Bouygues), approvisionnement en eau (Suez, Veolia Environnement), énergie (EDF), transports (Air France), industrie (Siemens,...), laboratoires pharmaceutiques, etc. L'association a besoin d'experts dans certains domaines d'où la nécessité de faire appel à des entreprises. Depuis trois ans, le Secours Catholique a créé un département de dix personnes (dont un salarié) dédié aux partenariats entreprises. Vincent Godebout, responsable des partenariats, note « *qu'au-delà du simple don financier, il y a aujourd'hui une vraie réflexion sur "comment associer le personnel de l'entreprise"* ».

Pour le Secours Populaire Français (SPF), les partenariats avec les entreprises remontent au début des années 90. « *Nous sommes passés du partenariat financier du type « produit partage » au partenariat de compétences* » explique Marc Castille directeur de la communication du SPF. Une réflexion menée avec le groupe Continent a permis d'inventer le libre service de la solidarité, aujourd'hui le modèle de distribution alimentaire dans les antennes du Secours. Marc Castille cite l'exemple d'un partenariat avec les restaurants Courtepaille du groupe Accor qui a très bien fonctionné pendant plusieurs années. Constatant que les restaurants étaient vides le jour de Noël mais devaient rester ouverts car l'activité reprenait le soir, l'idée est née de monter une opération de solidarité le 25 décembre midi. Courtepaille offrait le repas de Noël pour cinq mille personnes issues de milieux défavorisés. « *Quel coup de pub pour l'entreprise* » souligne-t-il en faisant référence aux journaux télévisés mentionnant l'opération.

Pour l'association Enfants du Mékong (EdM), l'émergence de partenariats avec des entreprises s'organise de façon structurée et coordonnée depuis trois ans. Le département partenariats a été créé par Anne Ortiz en 2002. A l'origine, l'association distante à l'égard du monde économique craignait de ne plus être libre d'agir comme elle le souhaitait. Aujourd'hui elle est totalement convaincue de l'apport financier et humain de ces partenariats. L'association réalise près de deux cent projets par an avec le soutien d'entreprises, d'institutions publiques et de donateurs particuliers.

Ces trois exemples illustrent pourquoi l'implication des collaborateurs dans le mécénat de l'entreprise devient une variable à intégrer pour l'association.

3.2 Besoins financiers

Les associations recherchent des fonds pour financer leur structure et leurs actions. Par exemple Emmaüs a besoin de fonds pour pérenniser un atelier théâtre consacré aux personnes en situation d'illettrisme ou un centre de jeunes en Normandie menacé de fermeture.

Les salariés peuvent collecter des dons de différentes façons : organisation d'un événement sportif ou culturel, mise à disposition d'un centre d'appel, tenue d'un stand lors d'un événement de l'association, vente de produits au profit de l'association. Ils peuvent également organiser des collectes de jouets, vêtements, nourriture, ordinateurs, etc.

Focus Partenariat Enfants du Mékong - Accenture

L'association EdM recherche des fonds pour financer des micro-projets issus de demandes locales et validés par une personne de l'association sur place. Il s'agit de projets liés à l'éducation des enfants dans plusieurs pays d'Asie, tels le financement de matériel scolaire, la construction d'une école ou le fonctionnement d'un centre d'accueil pour enfants malades du SIDA. Accenture, un des premiers partenaires, a financé l'installation d'une salle d'informatique à Phnom Penh au Cambodge et a envoyé sept collaborateurs sur place pour former des jeunes à l'informatique. Touchés par le Cambodge et les acteurs d'Enfants du Mékong, ils sont devenus les meilleurs ambassadeurs de l'association. Chaque année des collaborateurs Accenture sont envoyés sur place. Un projet d'envergure de créer une maison informatique a vu le jour. Les salariés d'Accenture deviennent parrains chez EdM et la boucle est bouclée.

3.3 Besoins de bénévoles réguliers

Toutes les associations rencontrées ont insisté sur l'importance de l'engagement du bénévole en termes de fréquence et de durée (en moyenne une fois par semaine pendant un an minimum). Il y a très rarement besoin de bénévoles ponctuels, sauf pour l'organisation d'une manifestation (ex : jeux paraolympiques avec Handisport). Quelles sont les modalités d'implication possibles pour l'entreprise ?

• *Nouer des partenariats avec les associations qui recherchent des bénévoles*

L'association Entraide Scolaire Amicale (ESA) a noué un partenariat avec UPS pour que là où l'entreprise possède un site et l'association une antenne, il y ait la possibilité d'impliquer des bénévoles. L'ESA travaille avec la banque ABN-AMRO dont une dizaine de salariés sont bénévoles sur Paris.

L'ADIE est soutenue financièrement par le réseau des Banques Populaires et les salariés qui le souhaitent peuvent être bénévoles de l'association.

• *Proposer du parrainage à ses salariés*

Cette forme de bénévolat est compatible avec la vie en entreprise. C'est le mode choisi par Ford ou Deloitte pour faire de l'accompagnement de demandeurs d'emplois avec des associations comme Solidarités Nouvelles face au Chômage ou l'ADAPT, association pour l'insertion sociale et professionnelles des personnes handicapées. L'avantage est la flexibilité offerte au bénévole puisque c'est la personne parrainée qui se déplace.

• *Sensibiliser ses salariés par une journée de volontariat*

L'entreprise peut mobiliser des salariés pour répondre à un besoin ponctuel d'une association. En voici deux illustrations :

- Général Electric a détaché une équipe de cinquante personnes pour repeindre un centre d'hébergement d'urgence Emmaüs.
- Lever a mobilisé une équipe de salariés pour repeindre les murs d'un foyer de jeunes de l'association EdM. Ce fût l'occasion d'une découverte mutuelle autour d'un buffet asiatique et d'un film sur l'association.

Ce type d'action présente des contraintes pour l'association voire un refus de certaines d'entre elles. Le Secours Catholique a une position très tranchée sur le sujet : « *Nous ne voulons pas d'une entreprise qui propose des salariés une journée pour repeindre un local ou distribuer des repas. Cela va dans le sens du système d'assistanat contre lequel on lutte. Cela part d'un bon sentiment mais c'est le fait d'une méconnaissance mutuelle* » déclare Vincent Godebout.

Néanmoins la journée de mobilisation peut être conçue pour répondre à des objectifs spécifiques de l'association. C'est l'exemple du projet "Prévenir pour grandir" mené par la Fondation d'Auteuil et soutenu par trois partenaires entreprises (Fondation Club Méditerranée, Disneyland Resort Paris et Ford).

Focus Fondation des Orphelins Apprentis d'Auteuil

Le programme "Prévenir pour grandir" a pour but de sensibiliser une centaine d'enfants à la prévention (accidents domestiques, sécurité routière, hygiène alimentaire, environnement, drogue, alcool, tabac). Plus de 40 salariés se mobilisent autour de cette journée de sensibilisation en mai. La Fondation d'Auteuil mène plusieurs programmes en partenariat avec des entreprises qui impliquent leurs salariés lors d'une rencontre thématique avec les jeunes. Ainsi une recherche de partenaire est en cours pour un nouveau programme baptisé "Choisis ton sport" qui consiste à favoriser le bien-être des jeunes, valoriser leurs capacités et leur apprendre le respect des règles par la pratique d'un sport.

• *Prendre en charge la formation au bénévolat de ses salariés*

Le Secours Catholique travaille avec des entreprises sur une participation des salariés à la lutte contre l'illettrisme. Le coût de la formation au bénévolat de trois jours est de cent euros par personne. Dans le cadre de la préparation au départ à la retraite, des entreprises organisent des formations au bénévolat pour leurs futurs retraités.

3.4 Besoins en formation

Il existe un véritable enjeu pour les entreprises en matière de formation. Les salariés peuvent apporter leurs compétences pratiques en informatique (logiciels informatiques, Internet), en aide à la recherche d'emploi (rédaction de CV, lettres, entretiens) ou leur expertise dans des domaines pointus (comptabilité, finance, nutrition, ...).

Quelques exemples d'actions de formation menées par des salariés d'entreprise pour des associations :

- IBM a lancé une formation pour apprendre aux jeunes d'EdM à se présenter en entreprise.
- Sodexo a formé à l'équilibre alimentaire près de cinq cent bénévoles des Restos du Cœur, souvent amenés à donner des conseils en matière d'obésité et de malnutrition.
- Primagaz donne une formation technique à tous les créateurs plombiers-chauffagistes de l'ADIE.

Les formations à l'informatique pour des bénévoles, des jeunes, des personnes en recherche d'emploi sont très demandées. Ainsi l'ESA recherche des bénévoles pour initier des jeunes à l'informatique dans un espace numérique associatif et le Secours Catholique recrute des bénévoles pour former à la recherche d'emploi. Ces formations sont facilement compatibles avec l'emploi du temps des salariés si elles peuvent avoir lieu dans l'entreprise.

Par ailleurs l'entreprise peut jouer un rôle aspirationnel auprès des jeunes issus de milieux défavorisés par des visites de sites et une sensibilisation à ses métiers. Ces actions que mènent Schneider Electric, PPR, Ford ou Danone ont un véritable sens au service de l'égalité des chances.

3.5 Besoins en expertises techniques

Certaines associations ont davantage de besoins en expertises techniques. C'est le cas de l'ADIE, qui aide les chômeurs à créer leur entreprise. L'association a noué des partenariats avec le réseau des Banques Populaires, Linklaters et Microsoft. Ainsi, le cabinet d'avocats Linklaters offre une assistance téléphonique gratuite pour tous les problèmes juridiques, Microsoft qui fournit des ordinateurs recyclés à très bas prix, forme les créateurs d'entreprise à l'informatique et les Banques Populaires proposent à leurs sociétaires d'être bénévoles pour l'ADIE. C'est le cas également des ONG qui interviennent lors de missions d'urgence ou dans le cadre de l'aide au développement.

Nathalie de la Jousnelinière de l'ADIE déclare « *les partenariats de bénévoles de compétences sont quelque chose qui se développe et que l'on souhaite développer. Sur le modèle de Primagaz, nous pourrions imaginer des formations en restauration, coiffure ou BTP.* »

3.6 Besoins de relayer l'information

Le premier besoin d'une association est de faire connaître son action pour lever des fonds et recruter des bénévoles. Les salariés d'une entreprise forment un public tout à fait intéressant, surtout dans des groupes de plusieurs milliers de personnes. L'entreprise peut présenter à ses salariés une sélection d'associations et relayer sur son intranet certaines initiatives comme :

- Passerelles & Compétences

Cette association recherche des volontaires actifs en entreprise pour réaliser des missions ponctuelles pour le compte d'associations. Elle compte déjà un réseau de six cents volontaires inscrits et réalise une centaine de recherches par an. Ces missions bénévoles permettent à leurs acteurs de « *donner un sens à une expertise professionnelle* » d'après Patrick Bertrand, fondateur de l'association.

Focus : Betobe

Betobe est un réseau de solidarité internationale dont la vocation est de promouvoir les initiatives de bénévolat en ligne au bénéfice d'organisations à but non lucratif. Il établit des collaborations sans contrepartie financière entre des bénéficiaires porteurs de projets (associations, ONG, universités, fondations...) et des bénévoles (salariés, retraités, étudiants...), lesquels s'engagent sur la base de leurs compétences professionnelles ou personnelles. Les missions proposées par Betobe se font exclusivement en ligne : traduction d'une plaquette, création d'une affiche, élaboration d'un cahier des charges, conseils juridiques, création de site sont parmi les exemples d'une activité ne nécessitant pas de présence physique du bénévole (cf : www.betobe.org).

- Planète Urgence

Association pionnière en matière de congés solidaires, elle se développe beaucoup par les salariés qui parlent de l'association à leur département RH ou leur hiérarchie.

- France Bénévolat

Pour mémoire le site de France Bénévolat (www.francebenevolat.org) est le premier portail dédié à la solidarité en France avec plus de 120 000 visites par mois.

3.7 Besoins de faire changer les "a priori"

Lutter contre les discriminations fait partie des enjeux majeurs de l'entreprise aujourd'hui. Comment favoriser le recrutement des jeunes issus des quartiers sensibles ou intégrer des travailleurs handicapés ? L'entreprise doit contribuer à faire évoluer les mentalités. Dans le domaine du handicap, cela passe par la formation des recruteurs, la sensibilisation du personnel et le recrutement de personnes atteintes d'un handicap. Le parrainage de personnes handicapées à la recherche d'emploi proposé par l'ADAPT peut être un moyen de lever les "a priori" sur le handicap.

IV. Position des syndicats



Le sujet touche à l'activité syndicale des militants qui est elle-même du bénévolat. Il s'agit de tenir des permanences juridiques, d'aller dans une maison de l'emploi ou de participer aux Prudhommes par exemple. Les deux syndicats rencontrés témoignent d'un attachement fort à l'économie solidaire et ses valeurs, la CFDT cherche même à développer le bénévolat auprès de ses militants. Ils sont naturellement favorables à l'implication des salariés soutenue par l'entreprise mais à certaines conditions.

4.1 Position CGT

La CGT est culturellement attachée à l'économie sociale et solidaire, qui défend certaines valeurs éloignées du capitalisme et de l'actionnariat. Il existe déjà des formes de bénévolat dans l'entreprise comme les salariés qui s'occupent d'activités dans le cadre du Comité d'Entreprise (CE) ou d'autres qui se réunissent pour animer une chorale par exemple. « *Nous sommes pour la recreation du lien social et de sphères de sociabilité qu'est aussi l'entreprise. Cela peut conduire à une productivité plus grande si les salariés se trouvent bien dans leurs baskets* » déclare Gérard Salkowsky, conseiller confédéral sur l'économie sociale à la CGT.

4.2 Position CFDT

La CFDT veut encourager le bénévolat de ses militants en faveur des associations partenaires. En effet, le syndicat a noué plusieurs partenariats avec des ONG comme Solidarités Nouvelles face au Chômage et le bénévolat est un facteur important pour que le partenariat prenne sens. « *Historiquement on sait que le bénévole a créé du salariat et participe à la cohésion sociale. Tout ce qui va vers l'ouverture est bon à prendre. C'est tout à fait dans les valeurs à la CFDT* » déclare Jacques Rastoul, secrétaire confédéral à la CFDT.

La CFDT a travaillé sur le projet de loi concernant le volontariat. « *Nous encourageons le volontariat des salariés pour faciliter le détachement en association. Mais aujourd'hui il n'existe pas de dispositif pour le salarié qui souhaite s'investir pendant une période donnée dans une association (pas de garantie de retrouver son poste à son retour)* » ajoute Jacques Rastoul.

4.3 Conditions à l'implication des salariés

Ils sont favorables à l'implication des salariés mais à condition de :

- *S'assurer de la liberté du salarié à être bénévole*

Il ne faut pas qu'il y ait une institutionnalisation du bénévolat en devenant obligatoire ou dans un cadre normé (« *vous allez faire ce qu'on vous dicte* »). Sur ce point la position rejoint celle de l'entreprise : « *c'est le principe du volontariat, les salariés prennent leur décision en pleine connaissance de cause : le temps des salariés moutons est révolu !* » nous a dit une des entreprises interviewées.

- *Vérifier qu'il n'y a pas de volonté de récupération de la part de l'entreprise*

« J'ai l'impression que l'entreprise cherche à se réapproprier des valeurs morales alors que la culture d'entreprise à complètement disparu. "On fait du social, on est bien". Il faut se méfier du seul effet marketing. »

Gérard Salkowsky, CGT

- *Valider que le bénévolat ne se substitue pas à autre chose*

« Il nous faut appréhender les problèmes que pourraient poser le bénévolat en particulier dans le domaine du service à la personne. Il peut y avoir confusion des rôles entre salariés et bénévoles. » Jacques Rastoul, CFDT

- *Associer les organes comme le CE*

« Le problème c'est qu'il y a des institutions qui fonctionnent dans la création de sociabilité : les comités d'entreprise. Il ne faudrait pas les oublier ni se substituer à leur rôle. » Gérard Salkowsky, CGT

- *Reconnaître les compétences acquises à l'extérieur*

Les syndicats sont favorables à la mise en œuvre de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) pour les bénévoles.

Enfin il y a une concurrence potentielle entre l'engagement bénévole syndical et l'engagement associatif.

« L'objectif ce n'est pas qu'à terme il n'y ait plus de militants CFDT ! » conclut Jacques Rastoul.

V. Bénéfices, freins et limites



Nous avons vu les motivations des entreprises pour soutenir l'implication de leurs salariés sous la forme de mécénat ou bénévolat de compétences. Mais quels bénéfices en retirent-elles ? Qu'en est-il pour les collaborateurs volontaires ou bénévoles ? Les témoignages ont permis de recenser jusqu'à dix-huit bénéfices pour l'entreprise ! De l'autre côté, nous avons interrogé les associations pour savoir comment était perçue l'implication des salariés dans le mécénat des entreprises. Au final, quels sont les bénéfices, les freins et les limites pour chacune des parties prenantes ? Nous avons choisi de laisser les témoignages illustrer les différents points.

5.1 Bénéfices

a) Pour l'entreprise

1. Accroître la légitimité d'un outil comme la Fondation d'entreprise.

« Il est important que les salariés participent aux actions de la Fondation car certains collaborateurs peuvent avoir l'impression qu'une Fondation travaille « à fonds perdus ». De ce fait, ils ne se sentent pas vraiment concernés. Il faut qu'ils s'approprient davantage l'entreprise et sa Fondation. » Hélène Ferri, secrétaire générale adjointe de la Fondation Crédit Coopératif

« Le parrainage permet de créer un lien entre l'association et l'entreprise. Il est indispensable pour ancrer la Fondation au cœur de l'entreprise. » Michel Avenas, Fondation Veolia Environnement

« La Fondation trouve sa légitimité dans le corps social de l'entreprise. Elle doit être légitime auprès de tous les publics de l'entreprise (actionnaires, clients, et collaborateurs). C'est important de faire vivre le mécénat dans l'entreprise. » Jean-Jacques Goron, Fondation BNP Paribas

2. Répondre à une demande des collaborateurs en permettant à leurs désirs de se réaliser

« Certains collaborateurs estiment qu'ils ont eu de la chance d'avoir pu faire des études poussées, d'avoir vécu dans des milieux aisés et souhaitent rendre à la société ce qu'elle leur a donné. » Eric Gins, Deloitte

« Certains collaborateurs n'auraient pas l'opportunité de s'investir sans Trait d'Union. Cela a répondu à une demande interne en permettant à leur désir d'agir, de faire quelque chose, de se réaliser. » Anne-Isabelle Perrin, coordinatrice Trait d'Union pour la Solidarité, Ford France

3. Développer le sentiment d'appartenance

Les congés solidaires développent le sentiment de fierté d'appartenance à l'entreprise : « la notion de fierté citoyenne, je la ressens avec les gens qui partent » explique Carol Dubois, responsable projets solidaires chez Vivendi Universal.

« Il y a un sentiment d'appartenance très fort à l'entreprise. Lors de la Journée des Oubliés des Vacances, les agents Air France étaient contents de faire partie de l'équipe de la Fondation Air France. » Cécile Vic, déléguée générale Fondation Air France

« C'est un moyen de renforcer la fierté d'appartenance au groupe. » Michel Avenas, Fondation Veolia Environnement

4. Donner du contenu à des valeurs d'entreprise

« La pratique des valeurs de l'entreprise n'est pas simple sur le plan collectif. Le parrainage permet de pratiquer les valeurs sur le plan individuel, de se les approprier. » Vincent Rattez, Fondation Brasseries Kronenbourg⁽¹⁾

« Nous avons l'avantage d'appartenir à une entreprise qui non seulement prône des valeurs mais aussi les vit. » Hélène Ferri, Fondation Crédit Coopératif

« Le mécénat est un outil d'intégration du groupe parce qu'il exprime des valeurs. Il doit être partagé par l'ensemble des salariés. » Olivier Tcherniak, Fondation France Télécom⁽¹⁾

5. Créer des liens et renforcer la cohésion d'équipe en interne

« Ces actions permettent aux gens qui ne se connaissent pas de se découvrir de façon simple et authentique et de faire de la cohésion d'équipe sur un projet utile. » Pascal Philipossian, Cisco

« Ce type d'actions permet de mieux se connaître et c'est l'occasion de se retrouver dans un cadre différent. » Patrick Gagnaire, SolidarCité (PPR)

« C'est un moyen de renforcer le lien social. Les gens sont contents de venir à la course Special Olympics, nous refusons du monde. » Michel Laviale, président Talent& Partage (Société Générale)

6. Remotiver un salarié par une expérience enrichissante sur le plan personnel

« On offre aux collaborateurs qui le souhaitent un moyen de découvrir d'autres horizons, il n'y a rien d'obligatoire. Ceux qui reviennent de mission en urgence ne sont plus vraiment les mêmes. » Michel Avenas, Fondation Veolia Environnement

« C'est un rapport gagnant-gagnant : cela apporte aux collaborateurs beaucoup plus qu'ils ne le pensaient. » Anne-Isabelle Perrin, Trait d'Union (Ford)

« Plus vous êtes attentifs à la motivation des gens, plus ils vous le rendent sur le plan professionnel. » Patrick Gagnaire, SolidarCité (PPR)

7. Contribuer à la fidélisation des meilleurs éléments

« C'est un élément important de ma fidélité à l'entreprise. » Ghilaisne, volontaire Deloitte

8. Développer les compétences

« Certains salariés sans poste à responsabilité managériale se retrouvent, dans le cadre de leur engagement associatif, comme au sein d'Electriciens sans frontières, chefs de mission et coordonnateurs de plusieurs personnes. Ils développent ainsi des compétences de conduite de projet, d'organisation et de management d'équipe. » Anne-Charlotte Dambre, Délégation Ville et Solidarité d'EDF et Gaz de France

« Il y a des envies d'être bénévole et des compétences, il est intéressant que le président du comité de sélection des projets dans chaque région soit le patron des Ressources Humaines. » Katia Pronnier, fondation d'entreprise Solidarité SNCF

9. Ouvrir l'entreprise sur la Cité

« L'entreprise ne renouvelle pas ses élites, elle vit en circuit fermé. Une entreprise a besoin d'une aération différente. » Patrick Gagnaire, SolidarCité (PPR)

10. Insérer l'entreprise dans son environnement

Dans certains quartiers, les personnels peuvent être confrontés à des situations délicates : agressivité, détérioration de matériel, ... Pour y remédier, EDF et Gaz de France ont intensifié leur implication dans le champ de la médiation sociale. « Dans les quartiers sensibles, si EDF s'implique pour améliorer la qualité de vie des habitants, par des conseils sur les économies d'énergie par exemple, on laissera l'agent faire son travail dans de bonnes conditions. » Anne-Charlotte Dambre, Délégation Ville et Solidarité d'EDF et Gaz de France

« Nous avons la volonté de travailler avec le tissu associatif local. » Anne-Isabelle Perrin, Trait d'Union (Ford)

11. Faire évoluer l'image de l'entreprise

« Au niveau de l'image cela change le regard. France Télécom ne fait pas que du fric avec la téléphonie, l'entreprise a un côté social et humain. » Martine Leroy, Volontaires pour les Autistes

« Cela devient une évidence que l'entreprise ait une responsabilité sociétale, même si son rôle est de faire du profit et de créer des emplois. L'engagement citoyen est un plus pour l'image de l'entreprise. » Raphaëlle, volontaire Ford

« Cela permet de voir IBM autrement. Cela crée une autre relation, plus humaine, avec son entreprise. » Céline Marie-Audras, IBM

⁽¹⁾ source : colloque « Partenariats de compétences » ADMICAL- IMS, septembre 2005

12. Promouvoir le sens de l'engagement

« Ce type d'actions développe le sens de l'engagement qui est important pour l'entreprise. » Patrick Gagnaire, SolidarCité (PPR)

« Un salarié qui est investi dans une action touchant au domaine de la santé peut présenter un projet à la Fondation. Ceci constitue la reconnaissance par l'entreprise de l'engagement d'un salarié. » Jean Detolle, Fondation CNP

« C'est une façon un peu subtile d'être à l'écoute du corps social et de promouvoir l'engagement, une valeur clé de l'entreprise » Jean-Jacques Goron, Fondation BNP Paribas

13. Recruter des jeunes

L'implication des collaborateurs soutenue par l'entreprise trouve un écho très favorable chez les jeunes recrues. « Pour les jeunes embauchés, c'est important de voir une concrétisation des valeurs du Crédit coopératif. » Hélène Ferri, Fondation Crédit Coopératif

« L'audit est un métier qui recrute beaucoup (300 à 400 jeunes par an) ; les jeunes que nous recrutons sont attentifs et sensibles aux actions que nous pouvons mener dans ce domaine. » Eric Gins, Deloitte

14. Faciliter la transition travail-retraite

Ce type d'actions peut notamment permettre aux salariés proches de la retraite de construire un projet personnel pour les années restantes. Pour l'entreprise, ce peut être l'occasion de motiver ces salariés sur des projets associatifs faisant appel à leurs compétences tout en bénéficiant de déductions fiscales dans le cas du mécénat de compétences.

« Pour la population salariée de soixante ans et plus et qui peut donc encore travailler cinq ans, le bénévolat de compétences peut être une transition. » Yves Le Levreur, directeur des ressources humaines BBGR

15. Renforcer un relationnel avec un client ou un fournisseur

« Le mécénat a été sollicité par la direction générale pour participer à un programme de développement soutenu par une entreprise locale avec laquelle IBM était en négociation commerciale. Le contrat commercial n'a pas été signé mais le mécénat a accepté de soutenir le projet. Ce choix indépendant des enjeux business aura peut-être un jour des répercussions positives sur le plan commercial. » Céline Marie-Audras, IBM

« Le Téléthon permet de créer des liens avec les fournisseurs et les clients. C'est un générateur d'image très positif. » Nicolas Hamel, directeur des partenariats à l'AFM

16. Trouver un terrain de rencontre avec les syndicats

« C'est un domaine où le dialogue se crée bien avec les organisations syndicales. » Anne-Charlotte Dambre, Délégation Ville et Solidarité d'EDF et Gaz de France

« On fait des choses avec eux sur le terrain et ils sont en phase avec les thèmes soutenus : lutte pour la diversité et l'égalité des chances. » Patrick Gagnaire, SolidarCité (PPR)

17. Nouer des partenariats avec les collectivités locales

« Ces actions sont menées dans un esprit de partenariat avec les collectivités locales. On cherche à mener des partenariats gagnant-gagnant. » Anne-Charlotte Dambre, Délégation Ville et Solidarité d'EDF et Gaz de France

18. Garantir la bonne utilisation des fonds

« Cela permet d'être assuré que les fonds soient bien utilisés. » Michel Avenas, Fondation Veolia Environnement

b) Pour le salarié

1. S'épanouir sur le plan personnel

Les témoignages des bénévoles ou volontaires interviewés soulignent le sentiment d'épanouissement apporté par ces actions. Plaisir des rencontres, sentiment d'utilité, ouverture sur une autre réalité en sont les composantes. Toute la richesse d'une expérience humaine tournée vers les autres ?

« On peut se rémunérer de différentes façons et le plaisir peut en être une. » David, bénévole Air France

« J'ai l'impression d'apporter une réelle valeur ajoutée lorsque j'aide un demandeur d'emploi. » Raphaëlle, volontaire Trait d'Union (Ford)

« Le monde du handicap s'ouvre même si on est très en retard. Y mettre sa pierre, c'est assez riche. » Bernard Koehl, volontaire Trait d'Union et en charge du dossier de l'adaptation des véhicules Ford pour le monde du handicap.

2. Donner du sens à son travail

La quête de sens et de valeurs est souvent présente dans la démarche des salariés comme en témoigne ces associations. « Les salariés veulent donner du sens. Ils ne veulent pas seulement être bien payés mais ils veulent toucher à une dimension plus éthique, plus solidaire. » Caroline Lacoëntre, responsable des partenariats entreprises chez Planète Urgence

« Nous voyons passer des gens sous pression qui ont besoin de sortir du cercle de la rentabilité. » Patrick Bertrand, fondateur de Passerelles & Compétences

3. Rencontrer des collègues dans un autre cadre

Ce type d'expériences permet un brassage dans l'entreprise et offre la possibilité de nouer des liens en dehors des repères hiérarchiques. Les témoignages convergent en ce sens : « On a décloisonné les différents niveaux hiérarchiques », « cela a permis de rencontrer des gens à différents niveaux hiérarchique dans un contexte festif, de mixer le personnel naviguant et celui au sol qui habituellement se voient peu. »

4. Vivre une expérience nouvelle

Certaines situations exigent de s'adapter comme dans le cas de simulations d'entretiens avec un public différent des jeunes diplômés. « Quand j'anime un atelier, c'est une expérience nouvelle » déclare Raphaëlle, volontaire chez Ford. Cela peut être de gérer et accepter la différence d'un enfant autiste ou d'une personne handicapée. « La difficulté est de recruter et favoriser la rencontre avec le parrain. A 90 %, celle-ci lève les appréhensions et difficultés potentielles » déclare Dominique Le Douce, ADAPT.

« Cela peut se traduire par un changement des a priori vis-à-vis des pays du Sud, qui a un impact au sein de l'entreprise où il existe des cultures différentes. » Caroline Lacoëntre, Planète Urgence

5. Développer ses compétences

Si ces actions sont riches en terme de développement personnel, elles peuvent être l'occasion de développer des compétences professionnelles. « Les simulations d'entretiens font rencontrer des profils qu'on n'a pas l'habitude de voir » nous dit Raphaëlle, volontaire, Trait d'Union (Ford). « Ce que j'ai appris dans le militantisme, je le mets en œuvre dans ma vie professionnelle. » Frédéric Massot, bénévole MACIF

6. S'ouvrir sur une autre réalité

Pour le collaborateur, cela fait remettre les choses à leur place d'être en contact avec certaines réalités.

« Cela nous apporte car on évolue dans un microcosme », cela apprend à relativiser les « petits bobos du quotidien » et à « avoir une ouverture sur autre chose que son travail » témoignent les salariés engagés, dont l'un ajoute : « quand on est en poste, on n'imagine pas les galères que peuvent vivre des demandeurs d'emploi. »

7. S'investir facilement dans l'associatif

L'entreprise devient un facilitateur en permettant au salarié d'intégrer de l'associatif dans sa vie professionnelle.

« Cela faisait un petit moment que je souhaitais m'investir dans une association sans avoir le temps de m'en occuper. Je me suis aperçue qu'avec Trait d'Union, j'allais pouvoir réaliser un certain nombre d'actions qui ont des finalités altruistes. Dommage de ne pas en profiter alors que l'entreprise m'en donne les moyens. » Raphaëlle volontaire, Trait d'Union (Ford)

8. Etre reconnu

Parfois l'entreprise reconnaît l'engagement de ses collaborateurs par une lettre signée du président, un témoignage de leur expérience dans des supports de communication interne ou lors d'un auditorium. « *Le salarié n'est pas toujours totalement satisfait par son travail, là il a l'occasion d'être utile et reconnu dans une action proposée par l'entreprise.* » Cécile Vic, Fondation Air France
« *Le trophée des initiatives sociales récompense des initiatives qui peuvent être des projets parrainés par les salariés.* » Michel Avenas, Fondation Veolia Environnement

9. Mieux connaître les actions de la Fondation

« *J'ai pu voir comment travaille la Fondation Air France.* » David bénévole Air France

10. Faire partie d'un réseau

C'est un moyen de se découvrir un centre d'intérêt commun en dehors du travail et cela peut créer des affinités. « *En créant une complicité entre différents membres du groupe, c'est un activateur de réseau interne* » nous dit un volontaire Deloitte.

c) Pour l'association

1. Accroître le nombre et la qualité de ses actions

Les associations interviewées insistent sur deux phénomènes : le besoin accru en compétences et le désengagement des pouvoirs publics. Nouer des partenariats de compétences avec les entreprises est devenu un enjeu pour accroître l'efficacité de leurs actions.

2. Valoriser les bénéficiaires

L'impact sur les populations bénéficiaires est souligné par les associations. Que ce soit la Fondation d'Auteuil, l'ADAPT ou l'ESA, tous s'accordent sur le rôle très positif du bénévole de l'entreprise auprès de la personne aidée. Par exemple, après un temps d'incompréhension (« *pourquoi s'intéressent-ils à moi ?* »), les jeunes se sentent valorisés lorsque des personnes extérieures à l'univers éducatif s'intéressent à eux.

3. Remotiver les bénévoles

Les salariés de l'entreprise apportent aussi un regard neuf aux bénévoles de l'association parfois un peu démotivés. Ainsi l'association Habitat & Humanisme tire un bilan très positif de la mobilisation des salariés Cisco : « *Cela a été un très grand bonheur pour les bénévoles d'échanger avec les gens de Cisco, cela a permis de valoriser leur travail* » explique Agnès Walter de Habitat & Humanisme.

4. Bénéficiaire d'un apport de compétences

Le mécénat ou le bénévolat de compétences peut permettre à une association de bénéficier de personnel expérimenté qu'elle n'aurait pas les moyens d'attirer si elle devait le financer elle-même.

5. Développer sa notoriété

Nombreuses sont les associations peu connues du grand public. Même une association comme la Fondation d'Auteuil, très reconnue par l'Etat et par le milieu de l'éducation n'a qu'une très faible notoriété au niveau du grand public.

6. Lancer une nouvelle « offre »

Lors du tsunami, EdM a dû faire face à une demande nouvelle de la part des entreprises. Certaines ont souhaité parrainer une classe ou un village entier d'enfants. L'association s'est adaptée, ce qui a permis à Sanofi de parrainer un village de cent vingt familles.

7. Générer des économies

Si le bénévolat se fait dans l'entreprise ou via Internet, cela génère des économies pour l'association. Les bénévoles ont un « coût » en terme de frais fixes (formation, assurance, locaux, téléphone...).

8. Diversifier ses ressources

L'implication des salariés soutenue par l'entreprise permet aux associations d'accroître la part de financement privé, un enjeu majeur aujourd'hui alors que les subventions publiques régressent ou stagnent.

9. Garantir un engagement dans la durée

Le soutien peut être ponctuel sur un projet mais dans la plupart des cas, les associations dans lesquelles les salariés sont impliqués tissent des liens sur le long terme avec l'entreprise. L'exemple du partenariat entre EdM et Accenture en est une illustration.

5.2. Freins et limites

Quelles sont les difficultés rencontrées par ces entreprises et ces associations précurseurs ? Les interviews ont permis d'identifier les principaux freins à l'implication des salariés dans une politique de mécénat.

a) Pour l'entreprise

1. L'absence de soutien du management

C'est clairement le frein majeur qui ressort des discussions avec les entreprises, illustré par ces citations :
« Le soutien du management n'est pas toujours simple car la tension du résultat est forte. »
« Sensibiliser les managers et en particulier le Top Management est une gageure. Le rôle du mécénat est de trouver les arguments pour qu'ils comprennent pourquoi ils ont intérêt à soutenir la politique de mécénat. »
« Ce n'est pas une priorité pour le Top management. Cela implique un changement de culture et d'état d'esprit. »

Déclencher l'engagement d'une entreprise n'est pas simple. Ainsi la Fondation du Sport qui a pour vocation de développer des programmes de sport pour faciliter l'insertion des jeunes compte Coca-Cola parmi ses partenaires. La Fondation a souhaité que des collaborateurs puissent être parrains de projets. Si l'idée séduit, sa mise en œuvre nécessite une volonté du management de l'entreprise.

2. Le manque de temps

L'effet 35 heures n'a paradoxalement pas contribué au développement de l'implication des salariés bénévoles. La pression s'est accrue et effectuer son travail dans le temps imparti devient difficile en particulier pour les cadres.

« Les salariés sont "archi charette" comme on dit chez nous et il est délicat de leur proposer de faire du bénévolat. J'avais testé l'idée que les collaborateurs viennent le samedi matin pour le SPE, cela n'a pas rencontré de succès. » Clarisse Sarazin, Coca-Cola

« Une des premières questions que posent des salariés sur le parrainage, c'est bien, combien de temps ça va me prendre ? » Michel Avenas, Fondation Veolia Environnement

« La mobilisation des salariés pour une cause solidaire est un phénomène minoritaire de grosses entreprises car la masse des salariés n'a pas le temps. » Jacques Rastoul, CFDT.

L'accord des 35 heures bloque la possibilité d'octroyer du temps pour ce type d'actions comme c'est le cas en Grande-Bretagne. Les « time-off policies » ou crédit temps accordent aux salariés jusqu'à trois jours de congés pour participer à des initiatives citoyennes. Les seules entreprises, à notre connaissance, qui le pratiquent en France sont Axa, Ford, Bouygues Télécom et Timberland. Ford offre deux jours à ses salariés et Bouygues Télécom va lancer un crédit temps de quatorze heures par salarié et par an.

3. Le climat social de l'entreprise

Le contexte de l'entreprise joue un rôle essentiel pour ce type d'actions. Un plan social peut remettre en question le soutien de l'entreprise à l'implication des salariés. La privatisation même partielle d'une entreprise publique peut également freiner l'engagement des collaborateurs. Inquiets pour leur avenir, ils deviennent beaucoup plus tièdes à s'impliquer.

La montée de l'individualisme est aussi une tendance soulignée par certains : « *Il y a un changement de mentalité dans l'entreprise consécutive aux changements depuis les dernières années. En conséquence, les gens n'ont plus envie de s'investir* » souligne un bénévole d'une entreprise récemment privatisée.

Le développement du stress dans l'entreprise constaté par les DRH se révèle inhibiteur en bloquant les envies et les initiatives, tout comme le sentiment d'insécurité : « *Les gens vivent une insécurité très forte qui est un obstacle fort à cette ouverture-là* » constate Jacques Rastoul.

4. La méfiance par rapport à l'entreprise

Plusieurs témoignages concordent sur la méfiance concernant la sincérité de l'entreprise dans cette démarche. Ces doutes sont levés par les retours très positifs des salariés, qui ont réalisé ce que cet engagement pouvait leur apporter sur le plan personnel :

« *Les résultats d'ODC après un an sont extrêmement positifs. Si au départ, il y a eu un sentiment de suspicion sur les véritables objectifs de l'entreprise, il a fait place à de la surprise puis à de la fierté. Les employés et retraités se sont appropriés le programme et sont maintenant force de proposition. Dans ce programme, IBM joue un rôle de support et de facilitateur : l'entreprise soutient et reconnaît l'action de bénévolat en permettant des dons, mais l'action bénévole reste du domaine de la vie privée des acteurs. Ce sont eux les mécènes.* » Céline Marie-Audras, IBM

« *Certains pensent que ce n'est pas le rôle de l'entreprise. Moi dès qu'une mission peut m'intéresser, je la prends.* » Raphaëlle, volontaire, Trait d'Union (Ford)

« *La philosophie est de faire ce que l'on fait avec modestie, conviction et sincérité. L'entreprise répond dans ce domaine à une attente très forte de ses collaborateurs. Nous limitons notre communication extérieure et sommes très vigilants sur le risque d'interprétation erronée de nos motivations dans le domaine de la citoyenneté.* » Eric Gins, Deloitte

5. Des vocations divergentes entre les entreprises et les associations

Les divergences entre le « *for profit* » et le « *non profit* » se font jour comme le montrent ces témoignages : Le président d'un grand groupe industriel français délivre un message clair à ses salariés, résumé en deux mots : profitabilité et performance. « *Quand on demande aux gens de bosser, on ne peut pas leur demander d'être bénévole* » résume une salariée du groupe.

« *Nous sommes une entreprise économique, pas philanthropique, et nos objectifs sont d'abord de remplir nos résultats de vente* » ajoute une autre salariée qui souhaiterait que son entreprise développe ce type d'initiatives.

« *Le mécénat de compétences connaît des freins structurels et les vocations des entreprises et des associations sont très éloignées. L'entreprise reste toujours guidée par le profit et donc en demande un maximum aux collaborateurs.* » résume un collaborateur volontaire.

6. Un dispositif fiscal méconnu et complexe à mettre en place

« *Pour le moment peu d'entreprises utilisent les déductions fiscales existantes. Le dispositif est trop souvent méconnu* » explique Marianne Eshet de l'ADMICAL. S'il est utilisé par les entreprises de conseil et audit (Accenture, Altran, Deloitte, Eurogroup ...) car il est adapté à leur organisation (prestations de services facturées à la journée), plusieurs freins sont évoqués par les autres entreprises :

- la complexité de sa mise en œuvre soit parce qu'il demande des informations qui ne sont pas disponibles directement (ex : prix de journée pour chaque individu), soit parce qu'il n'y a pas de consolidation du cinq pour mille du chiffre d'affaires (ex : groupe à plusieurs entités).
- L'économie d'impôt se fait au niveau de l'entreprise et non au niveau de l'entité qui met à disposition les salariés.

b) Pour l'association

1. Un sentiment de méfiance

La méfiance vis-à-vis de l'entreprise, la peur d'être instrumentalisé, la crainte de dérives comptent parmi les freins mis en avant par les associations. Certains se montrent sceptiques sur les motivations réelles de l'entreprise et ce qu'elle peut apporter : « Pourquoi ils font ça ? Ils veulent avoir bonne conscience ? ».

2. Des contraintes supplémentaires

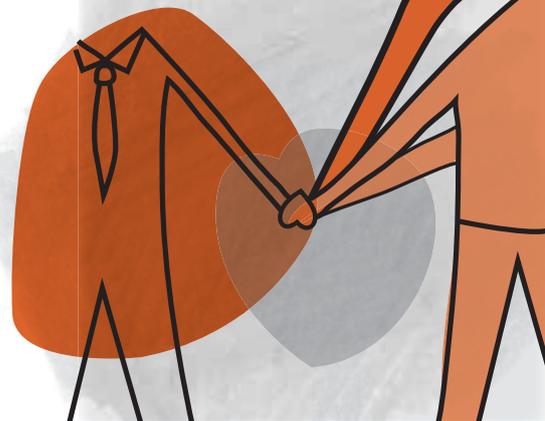
La proposition de l'entreprise ne répond pas toujours aux besoins de l'association. L'organisation d'une journée de mobilisation qui est une demande croissante de la part des entreprises peut être source de contraintes pour l'association. Ainsi Habitat et Humanisme a défini des critères pour ce type d'actions, comme la taille maximum des équipes ou le délai nécessaire à l'organisation du projet en interne.

Tous s'accordent pour constater que les partenariats entreprises associations nécessitent beaucoup d'énergie de part et d'autre. « On passe beaucoup de temps à la fluidité du système : convaincre les réticences ou lever des obstacles mineurs » constate Patrick Gagnaire, SolidarCité (PPR).

3. Une organisation inadaptée pour accueillir des bénévoles de l'entreprise

L'association n'est pas toujours organisée pour accueillir des bénévoles de l'entreprise. Le bénévolat a lieu la plupart du temps pendant les heures de travail. C'est pourquoi, l'association accueille davantage des étudiants, des retraités ou des personnes inactives. Ainsi le Secours Catholique souligne que l'association n'est pas en mesure d'accueillir des personnes les heures du soir et des week-ends. C'est un sujet de réflexion mais il y a aujourd'hui une inadéquation entre les horaires d'ouverture de l'association et les disponibilité de bénévoles actifs (sauf cas de prise de jours RTT).

VI. Facteurs clés de succès et enseignements



En réponse aux freins évoqués, nous avons identifié dix facteurs nécessaires à la réussite de ces actions, parmi lesquels l'adhésion des salariés, la mobilisation de l'encadrement, le soutien des syndicats, la communication interne et la création d'un réseau de supporters.

6.1 Facteurs clés de succès

a) Pour l'entreprise

1. Obtenir l'adhésion des salariés

Nous avons identifié deux cas :

- Les entreprises dont les salariés sont à l'origine de la démarche avec la création d'une association de bénévoles sur leur lieu de travail. L'entreprise peut alors nouer un partenariat pour soutenir la structure (ex : Talents & Partage).
- Les entreprises qui souhaitent initier elles-mêmes ce type de démarche se doivent de solliciter les salariés sur les causes et les modalités pour lesquelles ils seraient prêts à s'engager. Des entreprises comme Axa, Orange ou Ford ont lancé en amont une étude auprès du management et des salariés pour valider l'intérêt d'une telle démarche. A partir des résultats de ces enquêtes ont été lancées des initiatives comme « Axa Atout Cœur », « Orange Solidarités » ou « Ford Trait d'Union pour la solidarité ».

Concernant le bénévolat de compétences, on observe que le soutien de projets et les congés solidaires sont les deux modes d'implication les plus pratiqués par respectivement 40 % et 30 % des entreprises. C'est donc le choix personnel du salarié qui est privilégié.

2. Réussir à mobiliser l'encadrement

Si l'engagement d'une entreprise dans une politique de mécénat est une décision de direction générale, le soutien de l'implication des salariés concerne aussi les directions mécénat, communication et ressources humaines. Signer un chèque peut être plus facile que prendre des risques sur un sujet éloigné des préoccupations *business* du chef d'entreprise. « Il est vraiment important que la direction générale mouille sa chemise pour l'association de bénévoles », « Il faut avoir le soutien du patron de chaque filiale », « Il est essentiel d'avoir le feu vert de toute la ligne hiérarchique et si possible quelques militants parmi eux » figurent parmi les verbatims recueillis sur ce sujet. Dès lors une partie importante du temps des personnes du département mécénat ou communication ou des salariés impliqués, consiste à aller convaincre la direction et le management. Les arguments utilisés font appel aux valeurs personnelles de l'individu : « Pourquoi tu bosses à part faire des profits pour ta boîte ? Qu'est-ce qui est important pour toi ? », ou aux bénéfices en terme *business* (motivation d'équipe, fidélisation des meilleurs éléments, développement d'un réseau en interne...).

« Lors de la dernière convention, 80 % des patrons soutenaient activement l'association, 10 % soutenaient moralement mais ne participaient pas, 10 % ne voyaient pas l'intérêt. » témoigne une des entreprises interviewées.

3. Avoir le soutien des syndicats

Nous avons vu que le sujet les intéresse car il touche à l'engagement syndical et qu'ils y sont favorables sous certaines conditions. C'est pourquoi, rencontrer les partenaires sociaux pour recueillir leur avis lors du lancement d'une démarche de mobilisation solidaire est essentiel. Une association de bénévoles d'une entreprise qui n'avait pas consulté les syndicats avant de communiquer auprès des salariés s'est vue reprocher d'être l'organe de la direction. Une rencontre avec le syndicat concerné a permis de recueillir son adhésion au projet. Le cas de la Fondation Agir Pour l'Emploi (FAPE) créée par EDF et gérée paritairement avec les syndicats est à ce titre exemplaire. La FAPE propose aux salariés et retraités d'agir en faveur de l'emploi en collectant les dons, abondés ensuite par EDF et Gaz de France. En 2004, 1,6 millions d'euros ont été recueillis auprès de 1500 donateurs et 111 projets ont été soutenus.

Autre exemple intéressant, la Fondation d'entreprise Solidarité SNCF a travaillé pendant deux ans avec les organisations syndicales pour définir le contenu de la nouvelle Fondation des cinq années à venir (2006-2010). Parmi les conclusions, un double constat : la Fondation doit être plus proche des salariés et plus proche du terrain.

4. Communiquer régulièrement en interne

La communication est essentielle pour répondre à la méfiance naturelle vis-à-vis de ce type de démarches, pour faire connaître les actions et recruter des volontaires. Elle peut se faire par différents canaux : réunions de présentation, intranet, diffusion de lettres électroniques ou présence lors des conventions. Ford a lancé un portail Internet pour l'association Trait d'Union où les volontaires peuvent s'inscrire en ligne en indiquant leurs souhaits et leur disponibilité. Ils ont accès aux missions à pourvoir et à celles en cours. Ce site peut également être consulté par les partenaires associatifs et le grand public.

« Il faut aller sur le terrain, c'est très important qu'on nous connaisse. » Michel Laviale, Talents & Partage (Société Générale)

5. Initier un réseau de supporters

Les entreprises qui ont réussi à étendre géographiquement leur périmètre d'actions de mécénat s'appuient sur un réseau. Il sert de relais de communication et démultiplie les actions de mécénat impliquant les collaborateurs locaux. Il permet de faire en sorte qu'une bonne idée puisse se mutualiser et de diffuser les bonnes pratiques.

C'est le cas de la Fondation Club Med, de Danone et de la Fondation Schneider Electric par exemple. Cette dernière s'appuie sur un réseau de délégués bénévoles engagés sur deux ans. Ils ont pour mission de mobiliser leurs collègues et proposer à la Fondation une association locale oeuvrant pour l'insertion des jeunes. Une structure associative comme Talents & Partage est également en train de mettre en place un réseau en France et à l'étranger chargé de communiquer sur les activités de l'association et de faire remonter des projets.

L'expérience de la Fondation Air France est intéressante :

Dans un envoi adressé à l'ensemble du personnel, la Fondation avait inséré un bulletin sur ses activités proposant aux salariés de soutenir son action. Au total 1500 réponses reçues sur 70 000 salariés d'Air France ont permis de réaliser qu'il existait des attentes par rapport aux actions de la Fondation et de créer le « Réseau des Amis de la Fondation » en mars 2004. Aujourd'hui, plus de 1500 agents Air France sont inscrits, reçoivent des informations sur l'action de la Fondation, peuvent devenir relais de communication ou bénévoles de manière régulière ou ponctuelle. « Les salariés souhaitent de plus en plus s'investir dans des actions de solidarité à travers leur entreprise, et une Fondation est à même de donner un cadre et une structure. » Cécile Vic, Fondation Air France.

6. Décentraliser les actions

Pour être plus proche des associations, qui sur le territoire travaillent au lien social, et des salariés de la SNCF, la nouvelle fondation d'entreprise Solidarité SNCF est décentralisée. En 2006, vingt-quatre comités solidarité régionaux présents dans chaque région SNCF remplacent le comité national. Ils ont pour mission en particulier de sélectionner les projets locaux présentés par les collaborateurs engagés auprès des jeunes. L'investissement est conséquent puisque la fondation prévoit de multiplier par vingt le nombre de projets soutenus. La décentralisation contribue à donner une nouvelle envergure à la politique de mécénat de l'entreprise.

7. Mobiliser les retraités de l'entreprise

Plusieurs entreprises choisissent d'associer leurs retraités à leur politique citoyenne. C'est le cas d'EDF, Ford, IBM et la Société Générale par exemple. Ainsi, à travers le dispositif « Les Retraités dans la société » mis en place par la Caisse Nationale des Retraités des Industries Electriques et Gazières, plus de mille retraités d'EDF se mobilisent pour récolter les dons du Neurodons et faire du tutorat des jeunes via les Missions locales. La démarche est intéressante : les retraités peuvent rester en contact avec l'entreprise et mettre leurs compétences au bénéfice d'un projet associatif. Elle permet aussi de démultiplier les actions de bénévolat de compétences (plus de bénévoles qui ont davantage de temps disponible).

8. Faciliter l'engagement

Le manque de temps disponible étant un frein majeur, l'entreprise peut faciliter l'implication en proposant un engagement flexible (une journée dans l'année, par mois ou par semaine, au bureau ou proche du domicile,...). D'autres formes innovantes comme le bénévolat en ligne proposé par la plate-forme BetoBe peuvent répondre à ce problème.

9. Donner de la reconnaissance

Même si la démarche du salarié est désintéressée, la reconnaissance par l'entreprise de l'engagement joue un rôle important. Cette reconnaissance peut se faire sous la forme de témoignages où le salarié raconte son expérience ou de façon plus formelle par une lettre du président par exemple. Les entreprises qui pratiquent le parrainage valorisent les parrains : « *les gens sont fiers lorsqu'ils sont appelés à parler dans une tribune où devant leur collègues* » déclarent l'une d'entre elles.

Au-delà de la valorisation personnelle, le témoignage de salariés engagés peut inspirer d'autres vocations : « *Les actifs du programme ODC deviennent souvent les ambassadeurs du programme. Il est important qu'ils puissent partager leur expérience avec leurs collègues. Le témoignage de bénévoles en interne est un moyen de recrutement important. Ils jouent le rôle de modèles sur lesquels les gens ont envie de se projeter.* » Céline Marie-Audras, IBM

10. Parvenir à évaluer

La question de l'évaluation quantitative des politiques de mécénat des entreprises est un vaste sujet, sur lequel travaille l'ADMICAL. Dans le cadre de l'enquête, nous avons posé la question de l'évaluation des actions de mécénat ou de bénévolat de compétences. Là aussi le sujet est encore peu exploré même s'il devient de plus en plus d'actualité. Le « *reporting* » va devenir l'un des grands enjeux des années à venir selon les entreprises interviewées, qui s'accordent à reconnaître la nécessité de mesurer les actions menées.

Patrick Gagnaire, explique : « *Pour construire une politique, il faut pouvoir évaluer. Tout ce qui n'est pas mesuré est insignifiant. Nous mesurons : le taux de reproduction des actions, l'analyse de notre valeur ajoutée, le niveau scolaire des collègues avec lesquels on travaille. Ainsi les notes ont augmenté dans le collège avec lequel nous menons des actions. Quand le maire de Roubaix dit : " Tout ce que vous faites dans ma ville, cela diminue les incivilités", c'est important.* »

Cécile Vic, Fondation Air France ajoute : « *Il faut quantifier les heures de bénévoles pour les valoriser* ».

« *C'est plus facile de rendre compte de la rentabilité d'un produit d'assurance que de savoir si une action de mécénat a atteint son but ou non. On mesure la réalisation des projets par rapport aux critères d'évaluation fixés au moment de la présentation du projet d'un commun accord entre la Fondation et le porteur de projet. Ces critères sont à déterminer et à adapter pour chaque projet.*» Jean Detolle, responsable du mécénat CNP Assurances.

Les difficultés sont multiples :

- identifier des indicateurs pertinents qui permettent de comparer des projets entre eux
- demander à des salariés déjà bénévoles de remplir des grilles de « *reporting* » en plus de leur activité
- obtenir un retour en terme de résultats de la part du partenaire associatif
- rechercher des référentiels dans un domaine qui est nouveau

Ainsi une fondation qui soutient dix projets de collaborateurs par an. Dans l'absolu, le chiffre peut sembler faible alors que le ratio du nombre de projets sur le nombre de collaborateurs la situe au tout premier plan des entreprises pratiquant l'appel à projets.

b) Pour l'association

1. Se connaître mutuellement

« La méconnaissance de l'association et de ses réalités peut être une cause d'échec dans un partenariat qui ne serait pas réfléchi, travaillé ensemble. Toutes les conventions incluent un échange préalable et envisagent la possibilité de formation de personnels bénévoles de l'association ou salariés d'entreprise » nous dit Vincent Godebout du Secours Catholique. Souvent les missions associent des binômes composés d'une personne de l'association et d'un salarié de l'entreprise. C'est pourquoi chez EdM, Anne Ortiz déclare ne faire que du cousu main. « Les partenariats sont longs à établir : il faut faire connaissance, instaurer la confiance, c'est là que les idées sortent. Cela prend beaucoup de temps : de six mois à un an » explique-t-elle.

2. Pérenniser l'engagement

Les conventions de partenariat sont maintenant bien intégrées par les associations, qui développent leurs propres contrats d'engagement. Citons par exemple l'ADAPT où le parrainage est formalisé par une lettre de motivation du parrain, du parrainé et un contrat pour inscrire la relation dans la durée. Autre exemple donné par l'association Volontaires pour les Autistes qui a élaboré une charte du bénévole.

3. Répartir les risques en impliquant les PME

« On développe les partenariats avec les grands groupes mais aussi avec les PME. C'est important car la proximité est un vecteur dominant de l'action. On préfère recevoir mille fois 100 euros qu'une fois 100 000 euros » précise Vincent Godebout du Secours Catholique.

4. Reconnaître l'implication de l'entreprise par la communication

Les associations communiquent auprès de leurs adhérents sur les actions menées avec les entreprises et parfois plus largement auprès des médias. Ainsi la Fondation d'Auteuil communique dans sa revue « A l'écoute » diffusée à 270 000 exemplaires et dans celle à destination des entreprises. Le Secours Catholique cite ses partenaires dans le journal de communication interne diffusé à 4 000 exemplaires.

6.2 Enseignements

• Comment définir le rôle que doit jouer l'entreprise ?

Le rôle de l'entreprise est d'être un facilitateur. Donner l'impulsion, soutenir les projets, résoudre les difficultés techniques, telles sont les missions de l'entreprise impliquant ses salariés dans sa politique citoyenne. Ces actions marchent à la conviction personnelle, la confiance, l'envie. On ne peut pas « cadrer » les choses. Il faut laisser la liberté à chacun de participer ou non. Le principe de volontariat est essentiel pour emporter la conviction que l'entreprise n'est pas manipulateur.

Les témoignages convergent : « L'entreprise joue un rôle de support et ne cherche pas à tirer un quelconque bénéfice de ces actions », « nous facilitons les choses au maximum », « nous faisons en sorte que les gens puissent s'emparer de l'entreprise. ». Katia Pronnier de la fondation d'entreprise Solidarité SNCF résume : « C'est l'élan qu'il faut créer. Il faut susciter l'occasion car les gens ont envie de s'investir mais ils ne savent pas comment " mettre le pied à l'étrier " ».

• Quelle est la structure la plus adéquate pour l'implication des salariés : association ou Fondation ?

Une association a deux intérêts : la souplesse de mise en œuvre et l'indépendance vis-à-vis de l'entreprise.

Trois entreprises ayant choisi le statut associatif témoignent :

« Une association vit alors qu'une Fondation est figée. Elle est plus souple et peut récolter facilement les dons.»

« Le statut associatif est très important. Il existe un projet de fondation d'entreprise mais l'association a négocié de rester indépendante. On ne veut pas apparaître comme un relais de la direction.»

« Dès le départ, il y avait la volonté que ce mécénat soit indépendant de la structure de l'entreprise. Les gens ne voulaient pas que les résultats soient utilisés pour les évaluations de fin d'année. D'où la décision de créer une association loi 1901.»

Une Fondation présente aussi des avantages : témoigner de l'engagement de la direction générale et impliquer les salariés dans la politique de mécénat de l'entreprise.

Les exemples développés montrent que les Fondations peuvent impliquer les collaborateurs et rendre le mécénat vivant au cœur de l'entreprise. Elles donnent également une vision stratégique et un cadre d'actions pour permettre aux salariés de s'investir.

« Peut-être que cela doit passer par une Fondation d'entreprise afin d'avoir un programme national qui a du sens plutôt qu'un saupoudrage d'actions. J'ai l'impression qu'on pourrait plus facilement impliquer les collaborateurs à travers une fondation d'entreprise. » témoigne une des entreprises interviewées.

Il peut y avoir co-existence des deux types de structure. C'est ce que va mettre en place la nouvelle Fondation SNCF avec un appel à projets décentralisé et la création d'une association de salariés bénévoles pour que les salariés qui le souhaitent puissent s'impliquer dans le tissu associatif local.

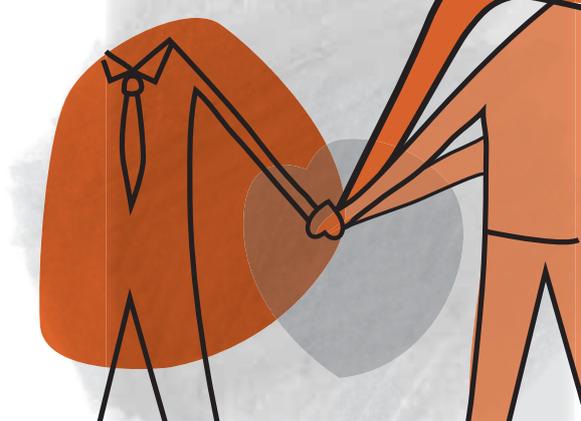
- *Pour ou contre la communication sur ces actions ?*

De toutes les entreprises interviewées, aucune ne communique sur ces actions en externe. Ce n'est pas l'objectif, nous disent-elles. *« L'entreprise ne doit pas attendre de retour sur les investissements du cœur à la différence des investissements financiers. L'enjeu est de se comporter en bon voisin et cela se sait naturellement, pas besoin de le proclamer. »* Patrick Gagnaire, SolidarCité (PPR).

« Les médias communiquent encore trop timidement sur le mécénat d'entreprise en France car il persiste une méfiance à l'égard de l'entreprise. Les mécènes qui sont souvent parmi les premiers annonceurs publicitaires, n'ont pas besoin de publicité, ils recherchent plutôt la reconnaissance de leur engagement. » Marianne Eshet, ADMICAL.

Néanmoins, les médias peuvent permettre le développement de ces actions en les faisant connaître. Certaines initiatives innovantes sont susceptibles d'intéresser le grand public. Or leur médiatisation valorise les bénévoles, accroît la notoriété de l'association et peut faire évoluer l'image du bénévolat.

VII. Quelques études de cas



Nous avons choisi de donner un coup de projecteur à des initiatives innovantes d'entreprises, d'associations ou d'autres acteurs.

- *Groupe Caisse d'Epargne*

Le Groupe Caisse d'Epargne n'a pas de politique d'implication des salariés sur des projets de solidarité. En revanche, dans le cadre de la loi qui a transformé le statut des Caisses d'Epargne, une partie du résultat de chaque Caisse d'Epargne doit être réservée au financement de Projets d'Economie Locale et Sociale, les PELS. Les axes d'intervention sont l'emploi, l'autonomie et le maintien du lien social. Les administrateurs des Caisses d'Epargne locales sont incités à présenter des projets, exprimer leur avis, s'impliquer dans le suivi. En 2004, les Caisses d'Epargne ont lancé des appels à projets dans les régions. Au total, 2352 projets soutenus pour un montant de 50,4 millions d'euros.

Le Groupe est extrêmement actif en faveur des associations. Sous l'impulsion de Pierre Douniol, responsable de tout le secteur association, tutelle et économie sociale, le groupe mène de nombreuses actions qui répondent à deux préoccupations :

- comment en tant que banque puis-je mettre en valeur votre activité ?
- comment aider la gestion de ceux qui dirigent l'association ?

Ces actions reposent bien sur le transfert gratuit de compétences de l'entreprise vers les associations par le biais de salariés et peuvent être assimilées à du mécénat de compétences. Elles comprennent :

- **Lancement et gestion du site associatis dédié aux associations**
- **Organisation de colloques nationaux gratuits**
Ex : colloque sur « l'évolution de la CEE pour les associations » présenté par Mario Monti.
- **Publication et diffusion gratuite de lettres d'informations et de guides à destination des associations**
Ex : « guide des subventions européennes pour les associations », « les associations et leur communication », « les associations et l'assurance », « le bénévolat associatif », etc.
- **Organisation du concours « Ecureuil Association »** doté de 100 000 € pour récompenser les réalisations associatives exemplaires. Depuis 11 ans, 18 000 dossiers, 100 lauréats nationaux et des lauréats régionaux.
- **Formation des comptables** sur les aides européennes que peuvent demander leurs clients associatifs.
- **Partenariats de compétences sur des sujets spécifiques.**
Ex : conseils à une association d'handicapés mentaux (SNAPEI) sur le financement de maisons ; conseils à une association de lutte contre l'alcoolisme pour développer une solution de paiements sécurisés sur Internet.

La démarche du Groupe Caisse d'Épargne est atypique dans le paysage du mécénat de solidarité. Ce mécénat de compétences reflète les valeurs de l'entreprise et répond à un enjeu business en faveur d'un secteur économique en croissance : les Caisses d'Épargne gèrent aujourd'hui 250 000 comptes d'associations.

• Orange / France Télécom

En 2002, une enquête auprès des salariés d'Orange France a été menée pour connaître leur intérêt pour le mécénat. Près d'un quart des salariés se sont exprimés et ont choisi majoritairement les actions en faveur des jeunes, du handicap et de la lutte contre l'illettrisme. Orange Solidarités, programme de parrainage a été mis en place au sein de l'entreprise. Le salarié parrain participe à l'élaboration d'un dossier de demande de soutien avec l'association bénéficiaire et le présente à un comité de sélection en vue d'obtenir un soutien financier. Le parrain s'engage ensuite à suivre le projet et faire un compte rendu sur l'utilisation des fonds. En 2004, Orange a soutenu 21 projets parrainés par des salariés.

En 2005, le mécénat d'Orange a été intégré à la Fondation France Télécom, qui a décidé d'étendre le parrainage à tous les salariés du groupe France Télécom en France. Les projets doivent s'inscrire dans les axes de mécénat du groupe (autisme, déficience visuelle et auditive, lutte contre l'illettrisme des adultes, éducation des filles dans les pays en développement, musique vocale). Les salariés parrains doivent être bénévoles ou donateurs dans l'association. L'ambition de la Fondation France Télécom est de soutenir un projet de salariés par jour.

En 2006, la Fondation France Télécom développe un programme de bénévolat national et international en lien avec les filiales du groupe implantées à l'étranger. Des salariés de l'entreprise en France partiront pendant leurs congés pour remplir une mission précise de bénévolat au sein d'associations qui bénéficient de son mécénat. Inversement en France, l'entreprise accueillera des salariés bénévoles de ses filiales pour des missions au sein d'associations en France, soutenues par la Fondation. Ce nouveau programme de bénévolat vient enrichir celui initié en 1991 avec la création de Volontaires pour les Autistes qui réunit aujourd'hui plus de 150 salariés qui bénévolement et en dehors de leurs heures de travail, aident régulièrement des personnes autistes et leur famille.

«L'engagement des salariés à travers le parrainage et le bénévolat permet aux salariés de se mobiliser et s'impliquer personnellement dans la politique de mécénat du groupe. En s'engageant et en accompagnant des projets qui les touchent, ils sont acteurs du mécénat et participent à son succès.» Marie-Sophie Calot de Lardemelle, Fondation France Télécom

La démarche initiale d'Orange est exemplaire car l'entreprise est partie des attentes des salariés pour définir sa stratégie. Par ailleurs, l'originalité du mode d'implication des salariés dans le mécénat de France Télécom à travers l'association Volontaires pour les Autistes mérite d'être soulignée.

• Téléthon

Le Téléthon devenu un grand événement populaire s'appuie sur 135 coordinations, 70 000 associations et 120 000 bénévoles mobilisés le jour J. Au total près de 6 millions de participants, dont des salariés d'entreprises qui se mobilisent spontanément pour le Téléthon depuis bientôt vingt ans. Citons quelques exemples :

- Les salariés d'EDF reversent leur crédit d'heures d'astreinte par le système dit de « dons d'heures ». D'autres actions comme des concours d'ascension de poteaux électriques, des parcours cyclistes en région, des courses à pieds ont permis de recueillir 381 000 euros en 2004. La collecte est abondée par l'entreprise, qui devient ainsi le premier contributeur privé du Téléthon.
- Avec « Philips illumine l'espoir », des arbres de lumières sont mis en place dans les sites Philips avec des guirlandes dont les ampoules s'allument en fonction des dons. En interne, l'opération est déclinée sur le thème « mobilisez vos talents ».

- JP Morgan est à l'origine de la « vraie-fausse introduction en Bourse du Téléthon » : dans toutes les salles de marché, les courtiers peuvent acheter de l'action Téléthon à mille euros. Les banques, sociétés d'assurance et cabinet d'avocats, constituent un syndicat d'investisseurs. Une semaine avant l'événement, la cotation est ouverte et se termine le vendredi soir au démarrage du Téléthon (567 000 euros collectés en 2005).
- Des postiers bénévoles viennent chercher les promesses de don dans les soixante centres de promesse téléphoniques afin que les donateurs les reçoivent le lendemain matin dans leur boîte aux lettres.
- Par ailleurs, plus de deux cents animations sont organisées un peu partout en France via des initiatives de salariés en lien avec les animations de proximité Téléthon.

« Il faut que les salariés s'approprient l'événement car le Téléthon ne se vend pas tout seul. Ils ont un projet qui leur tient à cœur, ils se réunissent entre eux, les heures ne comptent plus. Tout le système D se met en route. Des talents différents de l'habitude se font jour. Ils se retrouvent moteur d'un projet désintéressé et donnent différemment de ce qu'ils peuvent donner au boulot. Beaucoup font partie des associations sportives et se mobilisent sur le credo : « les muscles au service de ceux qui n'en n'ont plus ». Certains salariés prennent même une semaine de congés payés pour préparer le Téléthon dans l'entreprise ! Le Téléthon est une vraie soupape pour les gens » témoigne Nicolas Hamel, directeur des partenariats à l'AFM.

Il ajoute : *« Ils doivent être appuyés par la direction, encouragés mais pas dirigés. La direction est un facilitateur, elle peut prêter des locaux, le téléphone, imprimer des affiches et concéder quelque indulgence sur les horaires ». En moyenne 20 % des salariés se mobilisent. L'exemple extrême est celui de Bouygues Immobilier où 70 % du personnel s'est mobilisé l'an dernier.*

Le cas du Téléthon est riche d'enseignements en matière de mobilisation des collaborateurs sur un projet de solidarité.

• *Hôpital Robert Debré*

L'hôpital Robert Debré mène une politique dynamique de partenariats avec les associations et les entreprises et implique également ses collaborateurs à travers un mécénat partagé.

L'hôpital a passé des conventions avec une dizaine d'associations qui interviennent auprès des enfants malades dont Les Blouses roses, Les enfants de la terre, la Fondation Claude Pompidou, l'Ecole à l'hôpital, Théodora, Les Toiles enchantées, Docteur Souris, Main dans la main, Premier de cordée, etc.

Des partenariats avec des entreprises existent comme avec la Fondation Club Med dont les bénévoles interviennent à la prise des repas et participent au comité des fêtes de l'hôpital (Halloween, carnaval des enfants).

L'hôpital organise quatre voyages par an dont le plus connu, la « Régate des ours », permet d'envoyer cinquante enfants gravement malades durant quatre jours à Concarneau. Ils sont accompagnés par soixante-dix personnes de l'hôpital (à moitié sur leur temps de travail, moitié bénévole) et soixante-dix bénévoles du Lion's club sur place qui prêtent les bateaux. Véronique Déramaux, directrice de la communication de l'hôpital et en charge des partenariats insiste sur le rôle que peuvent jouer des salariés bénévoles disponibles après les horaires de travail au moment où l'hôpital se vide...

L'originalité du mécénat de compétences et l'ouverture aux partenariats avec les entreprises impliquant les salariés méritent d'être mises en avant.

Conclusion



En France, l'implication des salariés dans le mécénat de l'entreprise ou mécénat participatif est un phénomène récent qui remonte au début des années 2000. Axa Atout Cœur, né en 1991 en est le précurseur et la plupart des initiatives datent de 2002-2003 ou plus récemment encore. Les changements d'orientation de la Fondation Club Med en 1998 devenue une « fondation qui vit au travers du bénévolat de ses salariés » et de la Fondation SNCF qui, pour son nouveau mandat (2006-2010), a choisi de soutenir l'implication locale de ses agents illustrent aussi cette évolution.

Le bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat

L'étude a mis en lumière une nouvelle pratique, qui se développe au sein des entreprises : le **bénévolat de compétences**. Il se caractérise par le soutien financier ou matériel de l'entreprise au bénévolat de ses salariés. Alter ego du mécénat de compétences, il a été défini par convention comme « une forme particulière de bénévolat qui repose sur le transfert de compétences professionnelles ou personnelles vers une structure associative par le biais de salariés bénévoles intervenant sur leur temps personnel avec le soutien financier ou matériel de l'entreprise ». Dès lors, la notion d'**implication des salariés soutenue par l'entreprise** regroupe les deux modalités d'implication : bénévolat de compétences et mécénat de compétences.

Le bénévolat de compétences est plébiscité par des entreprises mécènes qui posent comme postulat l'engagement bénévole. Il y a co-investissement au service de l'intérêt général : le salarié apporte ses compétences sur son temps personnel et l'entreprise fournit le soutien financier ou matériel. Pratiqué par près de 80 % des entreprises interviewées, il revêt différentes formes. L'appel à projets, le soutien à une association de salariés bénévoles, les congés solidaires et le parrainage figurent parmi les plus fréquentes.

En impliquant les salariés, le mécénat contribue à développer le capital humain de l'entreprise

L'enquête recense jusqu'à dix-huit bénéfices pour l'entreprise, en particulier l'implication des salariés a pour effet de changer la perception du mécénat dans l'entreprise. Il devient un outil au service de l'ensemble des salariés qui permet à leurs désirs d'agir de se réaliser. Les impacts positifs pour l'entreprise appartiennent au champ des ressources humaines : développement de la cohésion interne, du sentiment d'appartenance ou des compétences, facteurs de motivation, fidélisation ou recrutement des jeunes, promotion de valeurs comme l'engagement, terrain de rencontre avec les syndicats. Ils concernent aussi la dimension sociétale : ouvrir l'entreprise sur son environnement, nouer des partenariats avec le tissu associatif local et refléter ainsi une autre image de l'entreprise.

Les témoignages de salariés impliqués révèlent les bénéfices personnels qu'ils retirent de cette expérience. Ils évoquent une source d'épanouissement personnel, la richesse de rencontres, l'ouverture à une autre réalité et le développement de leurs compétences. Les syndicats sont également favorables au bénévolat de compétences à condition d'être associés en amont de la démarche et qu'il n'y ait pas de volonté de récupération de la part de l'entreprise. Pour réussir, l'entreprise devra donc obtenir l'adhésion de ses salariés, le feu vert de la ligne hiérarchique et le soutien des partenaires sociaux. Elle pourra initier un réseau

de supporters en interne sur lequel s'appuyer pour communiquer. Son rôle est clairement défini : être un facilitateur qui donne à ses collaborateurs les moyens de réaliser leurs ambitions dans un domaine extra professionnel.

Comment mettre en œuvre une démarche d'implication des salariés ? La fondation ou l'association de salariés bénévoles sont deux structures qui peuvent jouer des rôles complémentaires. La fondation fait participer les collaborateurs à sa politique de mécénat sous la forme d'appels à projets ou de parrainage. Elle peut également soutenir un club de salariés bénévoles indépendant de l'entreprise.

Le mécénat participatif : un impact réel pour les associations

Ces actions peuvent avoir un impact réel pour les associations, qui voient les subventions publiques diminuer ou stagner et doivent trouver dans les partenariats avec les entreprises de nouvelles voies de développement.

Comment l'implication des salariés peut-elle répondre aux besoins réels des associations ? Donner de la visibilité à leur action auprès de centaines de milliers de salariés, permettre de collecter des dons, parrainer des jeunes ou des demandeurs d'emploi, mener des formations ou apporter une expertise technique constituent des moyens possibles dont disposent les entreprises pour aider les associations. Les associations mentionnent également le rôle positif des salariés de l'entreprise auprès de la personne aidée et auprès des bénévoles de l'association quelquefois un peu démotivés. Enfin les associations reconnaissent bénéficier ainsi de personnel expérimenté qu'elles n'auraient pas les moyens d'attirer si elles devaient le financer elles-mêmes.

Impact marginal ou réel ? Les sommes consacrées à ces actions par des entreprises comme Veolia Environnement (cinq millions d'euros) ou PPR (trois millions d'euros) témoignent des enjeux business pour l'entreprise. La part des salariés impliqués de 12 % au Club Méditerranée à 15 % chez Ford est également un critère de succès tout comme l'extension de ces actions à d'autres entreprises. Pour preuve, le programme Orange Solidarités étendu à l'ensemble du groupe France Télécom (150 000 salariés), l'appel à projets de la Fondation BNP Paribas adopté par sa filiale Cetelem, ou le développement de l'association SolidarCité dans les filiales européennes du groupe PPR.

Une pratique de la RSE qui concernerait à terme toute entreprise mécène

Il est intéressant de constater que, pour les entreprises « précurseurs » (filiales d'entreprises anglo-saxonnes, entreprises issues du secteur public ou dotées d'un dirigeant engagé), l'implication des salariés est la conséquence d'une « mission sociale » ancrée dans leur raison d'être, qu'on appelle aujourd'hui la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes », la RSE est la contribution des entreprises au développement durable. L'intérêt croissant des entreprises pour la RSE joue un rôle dans le développement de ces politiques, qui contribuent finalement à accroître la compétitivité « sociale » de l'entreprise. L'étude révèle que l'entreprise a un rôle à jouer, d'information, de formation jusqu'à devenir un acteur de changement pour la société civile. La charte de la diversité signée par des entreprises en est un exemple. Pour Patrick Gagnaire, président de SolidarCité : « L'entreprise doit annoncer un objet social et une mission. Dans les dix ans à venir, celles qui resteront seront celles qui auront eu un engagement social fort avec des réalisations concrètes ».

Si l'on écoute Marianne Eshet, déléguée générale d'ADMICAL, il s'agit d'une tendance de fond : « La tendance va dans le sens d'une implication croissante des salariés dans les actions de mécénat. Toutes les entreprises s'y mettent ou y réfléchissent. Je constate déjà que les nouveaux venus dans le mécénat associent systématiquement des collaborateurs. Pour réussir une politique de mécénat dans la durée, il est nécessaire que l'entreprise mobilise ses salariés. En devenant des acteurs du mécénat, ils développent ainsi une fierté d'appartenance à l'entreprise. Entreprise, salarié et association, les trois parties prenantes sont gagnantes »

Peut-on aller jusqu'à imaginer que dans quelques années pas un seul mécène n'aura pas sa politique de mobilisation des salariés ? Peut-être si l'on considère que pour fédérer les salariés, il faut développer la fierté d'appartenance à l'entreprise. Pour qu'ils se sentent fiers, ne faut-ils pas qu'ils soient acteurs ?

Remerciements aux entreprises et associations interviewées

Remerciements à :

Laurent Allard (Fédération Handisport), Eric André-Dominé (Nestlé), Michel Avenas (Fondation Veolia Environnement), Charles Bachofen (Entraide Scolaire Amicale), Bernard Beck (Betobe), Patrick Bertrand (Passerelles & Compétences), Marc Castille (Secours Populaire Français), Nathalie Choiseau (Betobe), Anne-Charlotte Dambre (Délégation Ville Solidarité d'EDF et Gaz de France), Véronique Deramaux (Hôpital Robert Debré), Ibnou Diop (Emmaus), Pierre Douniol (Caisse Nationale des Caisses d'Épargne), Carol Dubois (Vivendi Universal), Marianne Eshet (ADMICAL), Hélène Ferri (Fondation Crédit Coopératif), Patrick Gagnaire (Solidarité-PPR), Karine Gamez (Fondation Schneider Electric), Edouard Ghedighian (Fondation UPS), Vincent Godebout (Secours Catholique), Jean-Jacques Goron (Fondation BNP Paribas), Eric Gins (Deloitte), Nicolas Hamel (Association Française contre les Myopathies), Diane Hassan (Solidarités locales), Isabelle Hussheer-Foillard (DHL), Nathalie de la Jouselinière (Association pour le Droit à l'Initiative Economique), Bruno Koehl, Michel Krecke (Fondation ADP), Cécile Jouenne-Lanne (SFR), Caroline Lacoëntre (Planète Urgence), Vanessa de Lauzainghein (Fondation des Orphelins Apprentis d'Auteuil), Michel Laviale (Talents & Partage), Dominique Le Douce (ADAPT), Olivier Lenoir (Unis-Cité), Martine Leroy (Volontaires pour les Autistes), Gérard Leseul (Crédit Mutuel), Yves Le Levreur (BBGR), Christelle Loctin (Orange France), Céline Marie-Audras (IBM), Frédéric Massot (Macif), Anne Ortiz (Enfants du Mékong), Anne-Isabelle Perrin (Trait d'Union pour la solidarité Ford), Raphaëlle Persod, Pascal Philipossian (Cisco Systems), Marie-Hélène Pieres (Fondation RATP), Katia Pronnier (Fondation d'entreprise Solidarité SNCF), Jacques Rastoul (CFDT), Anne-France de Sainte Foy (Kelloggs), Gérard Salkowsky (CGT), Clarisse Sarazin (Coca-Cola), Catherine Schwartz (Danone), Jean-Luc de Sinzogan (SFR), Hélène Thouluc (Emmaus), Brigitte Valet-Picaud (Centre Français de Protection de l'Enfance), David Vaz, Cécile Vic (Fondation Air France), Agnès Walter (Habitat et Humanisme), Isabelle Welcomme (Caisse Nationale des Caisses d'Épargne)

Avec le soutien de





volunteer

Conseil en Mécénat Participatif

“ Fédérer l’entreprise et ses collaborateurs autour de projets de solidarité pour réinsufler un esprit d’équipe fort ”



www.volunteer.fr

Réseau national d’accueil et d’orientation des bénévoles

Promotion du bénévolat
Valorisation des compétences bénévoles
Médiation entre les bénévoles potentiels et les associations



www.francebenevolat.org

127 rue Falguière - Hall B1 - 75015 PARIS - Tél. : 01 40 61 01 61