

# La Vie Associative

Bulletin de la Conférence permanente des coordinations associatives N° 14 Octobre 2010

## Les relations entre associations et entreprises



CPA



## Nous protégeons les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire



### Chorum c'est :

- ⊕ **Une offre** de prévoyance, santé, épargne, retraite & ingénierie sociale ;
- ⊕ **Dédié** aux salariés & structures de l'**Economie Sociale et Solidaire** ;
- ⊕ **Un service client multi-canal** (téléphone, courriel, courrier, Internet) ;
- ⊕ **Un réseau d'expert ESS** implanté sur tout le territoire ;
- ⊕ **CIDES**, son pôle de recherche et d'action ...

Pour tout renseignement contacter le service communication :

☎ 01 56 61 47 49

✉ [communication@chorum.fr](mailto:communication@chorum.fr)

🌐 [www.chorum.fr](http://www.chorum.fr)

Pour renforcer les synergies et appuyer son action, Chorum a créé CIDES, Chorum Initiatives pour le Développement de l'Économie sociale, son pôle de recherche et d'action afin de :

- ➔ **Promouvoir** l'identité et les initiatives des acteurs de l'Économie sociale et solidaire ;
- ➔ **Soutenir** les structures de l'Économie sociale et solidaire dans leurs projets de développement d'une offre de proximité de qualité et différenciante ;
- ➔ **Accompagner** les organismes de l'Économie sociale et solidaire dans leur entrepreneuriat, leur rôle d'employeur, en ressources humaines et en prévention et santé au travail pour le développement de l'emploi de qualité.

Cet accompagnement se traduit par des modes d'actions d'actions diversifiés :

- ➔ Veille sectorielle stratégique,
- ➔ Etudes prospectives,
- ➔ Accompagnement d'expérimentations,
- ➔ Valorisation et diffusion de pratiques innovantes,
- ➔ Mise à disposition d'outils opérationnels

👉 <http://cides.chorum.fr>

D'un simple clic, le site CIDES vous accompagne en vous apportant des outils spécialement développés pour vous.



### « Relations associations/entreprises : innover pour renforcer les partenariats opérationnels de demain ? »

Retrouvez la conférence organisée par Chorum, le 28 octobre 2010 au Forum des Associations et Fondations

« Le renforcement des relations entre associations et entreprises est devenu impératif pour répondre à leurs propres enjeux comme à ceux de la société. Comment répondre aux enjeux stratégiques auxquels sont confrontées les associations et les entreprises tout en favorisant un flux d'affaires ? Du mécénat à la prestation de services, le spectre des relations ouvre tout un champ permettant à chacun de développer son projet d'entreprise tout en concourant à la mise en œuvre d'initiatives innovantes. »

Pour agir aujourd'hui et préparer demain, Chorum s'engage sur la question des relations entre associations et entreprises, essentielle à la mise en œuvre d'une offre de service qui conjugue efficacité économique et performance sociale et sociétale.

Palais des congrès de Paris - Conférence organisée par Chorum de 9H à 10H30 - Contact : [communication.cides@chorum.fr](mailto:communication.cides@chorum.fr)

Chorum est l'offre de prévoyance, santé, épargne, retraite et ingénierie sociale exclusivement dédiée aux entreprises et aux salariés de l'Économie sociale et solidaire.

Cette offre est mise en œuvre par la Mutuelle CHORUM. Elle est assurée par deux grands opérateurs d'assurance de personnes à but non lucratif : la Prévoyance de la Mutualité française et Malakoff Médéric. Ils apportent aux acteurs de l'ESS leur expérience de la protection sociale complémentaire et une garantie financière renforcée.

Dans son mode de gouvernance paritaire et mutualiste, Chorum agit en collaboration forte avec les partenaires sociaux des différentes branches de l'économie sociale et solidaire et dans une relation de proximité avec ses adhérents.



Crédit photos : Les photographies sont issues de l'exposition "Photographier le travail dans l'Economie Sociale et Solidaire" - CIDES droits réservés - <http://cides.chorum.fr>

La Mutuelle CHORUM est soumise au livre II du code de la mutualité et est inscrite au registre national des mutuelles sous le n° 784 621 419 - Siège social : 56/60 rue Nationale - 75649 Paris cedex 13

## Associations, entreprises, partenariat ?

# Éditorial

**Directeur de la publication :**

Jacques Henrard

**Responsable de la rédaction :**

Brigitte Giraud (vice-présidente de la CPCA en charge des relations partenariales associations-entreprises)

**Rédaction :**

Virginie Roé (CPCA), Emmanuel Gagnerot, Hélène Spoladore (La Pirogue)

**Ont participé à ce numéro :**

Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du Rameau, Hugues Sibille, vice-président du Crédit Coopératif.

**Illustrations :**

Flow

**Maquette :**

Stéphane Prévôt

**Publication éditée par la CPCA :**

28, place Saint-Georges 75009 Paris  
Tél. 01 40 36 80 10  
info@cpc.a.asso.fr – www.cpc.a.asso.fr

ISSN : 1761-9149

Dépôt légal : octobre 2010

Éditée en 3 500 exemplaires

**Impression :**

Chevillon Imprimeur,  
26, boulevard Kennedy 89101 Sens

**Publication réalisée avec le soutien de la Caisse des dépôts et de la Mission Économie sociale de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS).**

Nos partenaires, le Crédit Coopératif, le Groupe Chèque Déjeuner, Chorum et la Maif, nous soutiennent au titre du mécénat d'entreprise pour le développement d'un mouvement associatif organisé, autonome et d'intérêt général.

Vous pouvez commander ce numéro par mail à [info@cpc.a.asso.fr](mailto:info@cpc.a.asso.fr) ou en téléchargeant le bon de commande sur [www.cpc.a.asso.fr](http://www.cpc.a.asso.fr).

Le PDF de cette publication y est librement téléchargeable.

Exemplaire papier (frais de port inclus) :

1 exemplaire : 5 € – 2 exemplaires : 8 €

3 exemplaires : 10 €



**Jacques Henrard,**  
président de la CPCA

Il y a quelques années encore, il était difficile d'aborder sereinement la problématique que l'on nomme aujourd'hui « les relations partenariales entre associations et entreprises ». L'adjectif « partenariales » était loin d'aller de soi. Nous vivons actuellement une nouvelle étape dans ces relations. Si les ressources financières générées par les pratiques de mécénat se limitent aujourd'hui à 1,5 % du financement global de la vie associative française, acteurs associatifs et acteurs de l'entreprise semblent davantage enclins à nouer des relations.

Une crise de légitimité conjuguée à des attentes fortes des citoyens et des salariés vis-à-vis des entreprises incitent ces dernières à rechercher des engagements concrets dans la perspective de mettre en œuvre leur responsabilité sociale. Côté associations, l'augmentation croissante des besoins sociaux, la restructuration des financements publics et le nécessaire rapprochement entre les acteurs notamment dans la perspective de favoriser un développement durable, imposent la recherche de nouveaux partenaires telles que les entreprises.

Dans ce cadre, l'amélioration de la connaissance des partenariats entre entreprises et associations constitue un enjeu fort pour éclairer le mouvement associatif sur le sujet et pour faciliter son engagement en la matière.

Ce nouveau numéro de La Vie associative est ainsi consacré à une présentation et une analyse des outils existants, mais aussi à un décryptage des attentes et des pratiques en matières de relations associations-entreprises, sur la base de l'enquête CPCA / Le Rameau réalisée en 2009. Nous vous proposons de retracer un bref historique de la question qui se verra illustré par des témoignages issus des mouvements associatifs dans la diversité de leurs secteurs d'intervention. Enfin, vous trouverez les pistes de réflexions de la CPCA « pour le développement d'un modèle partenarial entre associations et entreprises ». Le sujet mérite maintenant que les enquêtes et le débat se poursuivent au sein du secteur associatif lui-même et au sein du monde entrepreneurial. Il s'agit dorénavant d'engager une nouvelle étape de dialogue traitant des rôles de chacun dans l'économie et dans la société.

# Sommaire

## 5

*Positionnement de la CPCA,  
par Brigitte Giraud*

*Vers un nouveau cadre des initiatives citoyennes ?*

## 6

*Une histoire des mots*

*Une (courte) histoire des relations entre associations  
et entreprises*

*Les mots du partenariat, par Emmanuel Gagnerot*

*Associations-entreprises, du mécénat charitable  
au partenariat de projet, par Hugues Sibille*

## 14

*Les partenariats aujourd'hui*

*Des politiques et des outils de partenariat*

“ Interview de Vincent Godebout, Secours catholique

“ Interview de Pascale Mottura, Parallaxe Conseil

*L'état des lieux en chiffres*

*Les États-Unis précurseurs*

*Débat : Que peuvent apporter les partenariats  
associations-entreprises ?*

“ Interview croisée de Brigitte Giraud, CPCA, et de Charles-  
Benoît Heidsieck, le Rameau

## 29

*Propositions de la CPCA*

*Pour un modèle de développement des relations  
partenariales*

*Pour aller plus loin*

# Vers un nouveau cadre des initiatives citoyennes ?

**Brigitte Giraud est vice-présidente de la CPCA en charge du dossier sur les relations associations-entreprises. Directrice de l'UNCPIE, elle préside et représente le Célavar au sein du conseil d'administration de la CPCA. Elle revient sur la position de la CPCA en faveur d'un partenariat associations-entreprises, encadré par les pouvoirs publics, pour que toutes les formes d'initiatives citoyennes portées par les associations puissent être soutenues.**

À l'heure où la responsabilité sociale et les pratiques de mécénat ponctuent les discours des dirigeants d'entreprise, la CPCA a souhaité se saisir du sujet des relations entre associations et entreprises, en cherchant d'abord à mieux connaître l'opinion et les attentes des acteurs associatifs.

Tel était donc l'objet de l'enquête menée en partenariat avec le Rameau et l'Avise dans le cadre de l'Observatoire national des partenariats associations-entreprises : repérer et analyser les freins culturels, le rôle attendu du mouvement associatif organisé et des pouvoirs publics, pour encadrer et définir des modalités de partenariat garantes de l'intérêt général.

Les principaux résultats de cette enquête vous sont présentés aux pages 22 et 23.

## Rapprochement

Le rapprochement entre les associations et les entreprises est souhaité tant par les premières, confrontées à l'évolution et à la raréfaction des fonds publics, que par les secondes qui

souffrent d'un déficit d'image et cherchent à s'impliquer sur le terrain de la citoyenneté. De nombreuses associations perçoivent des financements d'entreprises avec des objectifs divers : compenser une baisse des financements publics, devenir partie prenante de la responsabilité sociale des entreprises, etc. L'Admical estime que 2,5 milliards d'euros seraient consacrés au mécénat en France en 2008, 73 % des mécènes seraient des entreprises de moins de 100 salariés et 63 % du budget consacré au mécénat proviendrait des entreprises de 200 salariés et plus.

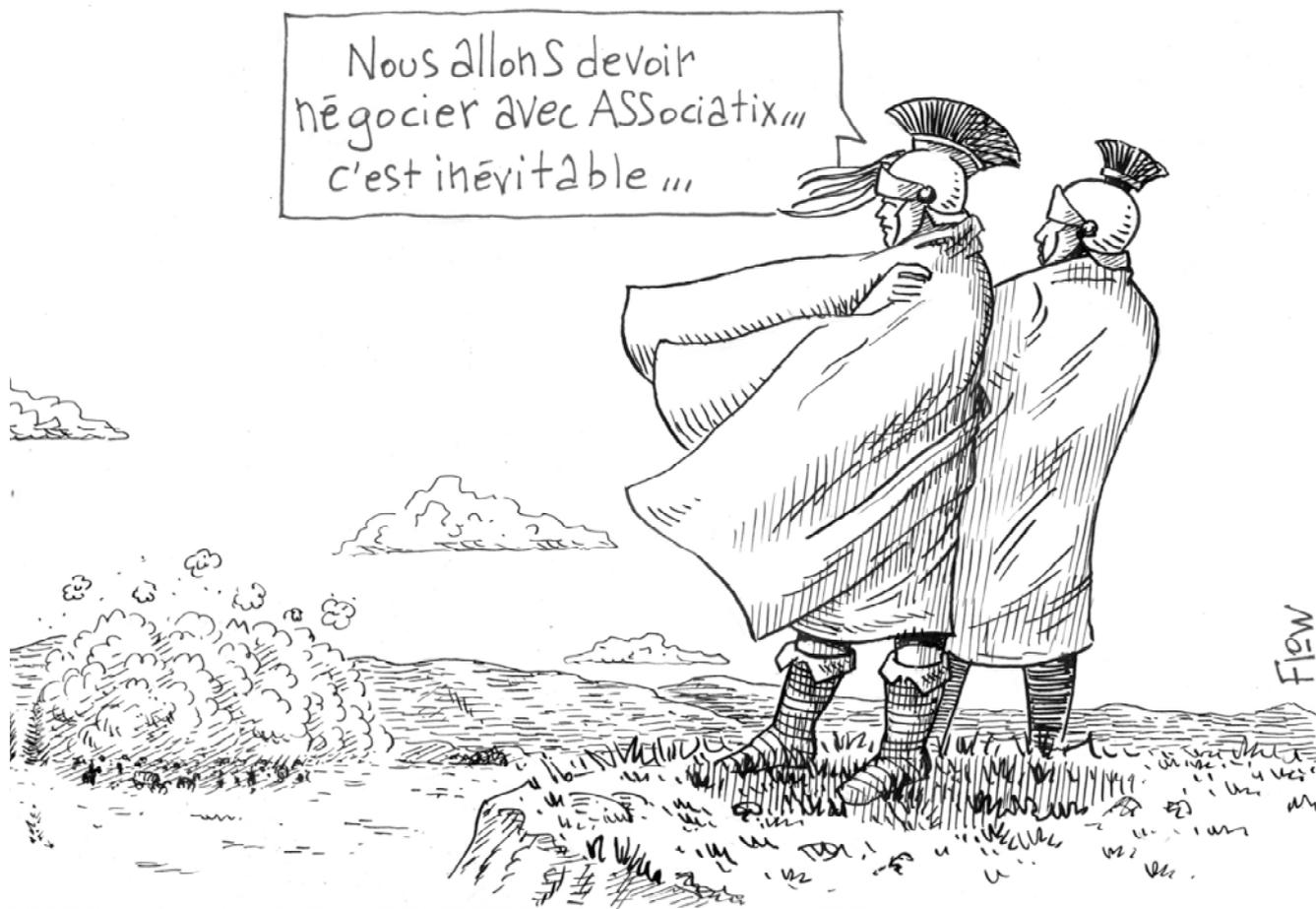
Mais force est de reconnaître que pour l'instant, les partenariats se construisent souvent au gré des opportunités, sans réelle réflexion politique et stratégique. Dans les faits, associations et entreprises peinent à se rencontrer. De toute évidence, leurs finalités respectives (utilité sociale versus partage de bénéfices) constituent un frein toujours difficile à lever. De plus, aujourd'hui, toutes les causes n'apparaissent pas « mécénables » ; la culture et le champ des solidarités concentrent encore la majorité des budgets générés par les partenariats entre associations et entreprises. Des études révèlent également que la valorisation de l'image n'est pas l'attente prioritaire des entreprises ; leur volonté de participer à la co-construction de l'innovation socioéconomique est à prendre en compte.

## Complémentarité

Suite à l'enquête menée en 2009, la CPCA a publié des propositions pour encadrer ces partenariats (cf. p.29).

Si le contexte est aujourd'hui marqué par une baisse des financements d'État, particulièrement structurants pour l'économie associative, et par la généralisation de la commande publique, les ressources issues du mécénat ne peuvent être un palliatif. Ils sont complémentaires, pas substitutifs.

Le modèle français des relations entre associations et entreprises cherche encore sa voie. Dans ce domaine, les pouvoirs publics ont un rôle à jouer. Sans leur intervention, certaines causes seront très probablement laissées pour compte. De leur côté, pour répondre plus et mieux à l'augmentation des besoins sociaux, les associations interrogent de plus en plus leurs modèles de financement. Le contexte social et économique les y invite particulièrement. En complément d'une mobilisation en faveur des financements publics, indispensables et structurants, mieux connaître et définir les relations entre associations et entreprises, sous leurs diverses formes, reste un objectif de la CPCA pour 2010-2012.



## Une histoire, des mots

Les relations entre associations et entreprises ont longtemps été marquées par la distance, pour ne pas dire la méfiance, tant leur finalité – non lucrative / commerciale – semblait diverger. Ce qui n'a pas empêché certains patrons de s'inscrire dans des actions sociales, en faveur de leurs salariés notamment, et aux associations de développer des activités économiques au service de leur objet. Les entreprises ont longtemps accusé les associations de concurrence déloyale, quand les associations leur reprochaient d'investir des pans de leurs activités les plus rentables dans un but clairement commercial. Pourtant, les choses changent, notamment sous l'influence conjuguée de la société (exigence de responsabilité sociale des entreprises) et des pouvoirs publics (incitation au développement du mécénat, uniformisation des modes de gestion ou de management...). Et ces relations pourraient devenir plus étroites à l'avenir.

# Une (courte) histoire des relations entre associations et entreprises

Si l'histoire du mécénat trouve ses racines dans la Rome antique, celle des partenariats entre entreprises et associations débute dans le secteur culturel pour s'orienter vers l'action sociale et le développement local à la faveur de la crise des années 1990. On peut donc parler d'une histoire récente au cours de laquelle les terrains et les outils du partenariat ont évolué pour dépasser le seul mécénat. Si les relations entre entreprises commerciales et secteur non lucratif ont longtemps été jugées contre-nature, l'amenuisement des financements publics et l'implication de ces deux acteurs de la société civile dans des actions d'intérêt général pourraient changer la donne.

**L**e mot « mécénat » trouve son origine dans le nom de Caius Cilnius Mæcenas, protecteur des arts et des lettres dans la Rome antique. Il atteint son apogée dans l'Italie de la Renaissance quand les princes rivalisent auprès des artistes pour faire de leur cité la plus flamboyante. Il reste longtemps attaché au soutien de la culture.

## Au commencement étaient les arts...

À quand remonte le mécénat en France ? « Historiquement, il est facile à dater », constate Anne Bory, maître de conférences à Lille I, laboratoire Clersé, et associée au Centre d'études de l'emploi, sociologue du travail et des organisations, et du monde associatif. « Il débute dans la culture, avec des mécènes qui soutiennent des artistes et des musées, des producteurs d'art et ceux qui les exposent. ►►

Création d'Admical « pour acclimater le concept de mécénat d'entreprise en France ».

1979

1986

Création d'IMH pour « aider les entreprises à intégrer, dans leur politique de responsabilité sociale, des démarches innovantes d'engagement sociétal » concrétisées dans des « partenariats de solidarité » ou dans le mécénat en faveur des associations.

Loi « sur le développement du mécénat » promulguée le 23 juillet, qui constitue le cadre général, juridique et fiscal du mécénat. Elle crée les fondations reconnues d'utilité publique.

1987

►► Mais la rationalisation de ces pratiques date des années quatre-vingt. »

Jusque dans les années 1980 en effet, les entreprises considèrent massivement que le soutien aux structures d'intérêt général relève des prérogatives de l'État. Si certaines proposent des activités à leurs salariés par le biais de structures qui peuvent être associatives (clubs sportifs, activités culturelles...), elles apportent plus rarement leur soutien à des associations constituées, si on excepte le sponsoring d'associations sportives (alors à visée uniquement publicitaire). Les actions de mécénat tiennent généralement du bon vouloir du PDG, se font uniquement sous la forme de contributions financières et s'orientent majoritairement vers la culture, dans une tradition historique pas encore démentie.

La création de l'Admical, en 1979, « association patronale devenue la voix publique des mécènes » selon Anne Bory, est de ce point de vue emblématique. Comme le remarque la sociologue dans sa thèse<sup>1</sup> : « Le rapport à la culture apparaît ainsi socialement particulièrement classant et s'inscrit de façon privilégiée dans les stratégies de distinction des dirigeants d'entreprise, qu'elles soient destinées à cultiver leur capital social et symbolique personnel, ou à promouvoir l'image de leur entreprise. La conjonction entre une époque qui valorise le monde de l'entreprise et la vogue de la culture au sein des pouvoirs publics scelle l'identité cultu-

relle du mécénat d'entreprise français jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix. »

### Crise économique et solidarité

Il faut en effet attendre la crise industrielle et économique des années 1990 pour que les premières grandes entreprises s'interrogent sur leur responsabilité sociale et ou sur leur implication en termes de développement territorial. L'image de l'entreprise est en effet particulièrement dégradée aux yeux du grand public avec les fermetures d'établissements et les restructurations industrielles.

Sous l'impulsion, entre autres, du Centre des jeunes dirigeants, on parle alors d'« entreprises citoyennes ». La mutation s'accélère vraiment dans les années 1990 avec la montée du chômage, des jeunes notamment, qui pousse certaines entreprises à s'impliquer sur des activités d'insertion professionnelle. « On peut parler d'un tournant dans les années quatre-vingt-dix vers le secteur de la solidarité, remarque Anne Bory. Le chômage occupe alors le devant de la scène et les associations en appellent au secteur privé pour qu'il joue un rôle. Les entreprises sont jugées fautives et les enjeux en termes d'image sont très importants. Il leur devient difficile de soutenir la culture quand leur situation interne s'aggrave. Parallèlement, émerge l'idée de la responsabilité sociale des entreprises, portée autant par des politiques de gauche ou de

droite. Le mécénat envers les associations devient alors un enjeu. »

Les premières fondations d'entreprises voient le jour, avec pour objectif de soutenir des actions d'intérêt général (Atout Cœur d'Axa, Fondation EDF ou SNCF pour la solidarité). Des partenariats sont scellés avec les premières entreprises d'insertion et associations intermédiaires.

### Opération de com' ?

Le mécénat d'entreprise, largement cantonné au domaine culturel sous l'influence de l'État et des agents du ministère de la Culture, opère alors un tournant pour aller vers le soutien à des actions qualifiées d'humanitaires. C'est la naissance emblématique d'IMH (Institut du mécénat humanitaire) sous l'impulsion de Claude Bébear, PDG d'Axa, qui deviendra IMS (Institut du mécénat de solidarité) – Entreprendre pour la cité en 1992.

« Dans les années quatre-vingt-dix, rappelle Anne Bory, les mécènes sont essentiellement de grandes entreprises du CAC 40, de dimension internationale, à capitaux publics ou des entreprises étrangères implantées en France. On peut souligner la grande homogénéité de leurs pratiques de mécénat, car les personnes qui en sont chargées se rencontrent. On peut parler d'un phénomène de *benchmarking* : une bonne pratique repérée par une première entreprise aura plus de chance d'être soutenue par d'autres.

L'arrêté du 6 janvier 1989 définit le mécénat comme : « Le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ».

# 1990

La loi du 4 juillet 1990 crée les fondations d'entreprise et les fondations abritées, et modifie les dispositions de la loi du 23 juillet 1987.

la Fondation de France met en place un service de conseil en mécénat d'entreprise, qui propose des conseils aux entreprises demandeuses, avec la possibilité pour celles-ci de créer une fondation abritée par la Fondation de France.

# 1989

# 1990

On échange sur les associations qui ont une bonne image, qui font un bon accueil aux entreprises, qui ne se montrent pas “ingrates”... L'enjeu pour les associations est donc de trouver un partenariat-vitrine. »

Les opérations de mécénat sont ainsi portées par les directions de la communication des grandes entreprises avec un objectif, à peine voilé, de redorer leur blason dans un contexte économique difficile. Le mécénat a alors clairement une fonction de communication externe.

### Concurrence déloyale ?

Si mécénat il y a, on peut difficilement parler de partenariat tant ces opérations sont empreintes d'une méfiance réciproque entre associations et entreprises, les premières dénonçant une instrumentalisation de leur image « sociale » par les secondes. Une méfiance qui a la vie dure et qui explique, pour partie, que les « partenariats véritables », pour reprendre un terme utilisé lors d'un colloque organisé par le Conseil économique et social en 2001, peinent à se concrétiser. Ce colloque révèle également que les temps des associations (longs) et celui des entreprises (courts) n'aident pas la constitution de partenariats, pour peu que les deux parties ne parviennent pas à s'entendre sur le moyen terme...

Autre entrave à leur développement : une méconnaissance réciproque, pour ne pas dire un manque d'intérêt, une

défiance ou un refus d'ouverture à l'autre dont on ne voit que les intérêts divergents. On se souvient de la saillie du Medef sur la concurrence déloyale des associations en 2002 (rapport « Concurrence : marché unique, acteurs pluriels. Pour de nouvelles règles du jeu »)<sup>2</sup>.

### Responsabilité sociale : le mécénat à usage interne ?

Les relations entreprises-associations évoluent encore tout au long des années 2000. Le mécénat passe d'un outil de communication externe à un dispositif de mobilisation des collaborateurs et salariés en interne. Le mécénat de compétences, effectué sur les heures de travail des salariés (à la différence du bénévolat de compétences, qui se fait en dehors des heures de travail... mais sous l'impulsion de l'entreprise, et qui ne bénéficie pas des mêmes avantages fiscaux) prend le relais en matière de partenariats, même s'il reste encore largement minoritaire dans les pratiques de mécénat. Anne Bory révèle dans sa thèse : « Depuis la fin des années 1990, le tournant opéré en direction du domaine de la “solidarité” par les services de mécénat des entreprises françaises s'est accentué, et l'apparition et la légitimation des pratiques de bénévolat d'entreprise a marqué une étape nouvelle dans l'évolution des politiques de mécénat d'entreprise en France. [...] Le bénévolat d'entreprise incarne l'aboutissement de la double

conversion du mécénat français de la culture vers la solidarité et des dons financiers associés à la personne des dirigeants vers l'implication des salariés. »

L'État prend le pas : la loi Aillagon (du nom du ministre de la Culture de l'époque) du 1<sup>er</sup> août 2003 sur le mécénat, qui vise le développement des financements privés en faveur des associations, étend le bénéfice des déductions fiscales au mécénat de compétences, soit la mise à disposition de salariés de l'entreprise dans des organismes d'intérêt général.

Le mécénat de compétences s'inscrit parfaitement dans les politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui visent à « concilier performance économique, progrès social, respect de l'environnement et implication sociétale ». Des associations telles que le Rameau<sup>3</sup> se positionnent sur le dialogue entre associations et entreprises dans ce cadre. Le Rameau met d'ailleurs en place un Observatoire des partenariats entreprises-associations (ARPEA) qui publie un rapport en 2009 sur le mécénat de compétences<sup>4</sup>.

### Vers des stratégies de mécénat

« L'entreprise devient mécène des associations dans lesquelles les salariés sont bénévoles, met en place le bénévolat de compétences, le tutorat auprès de jeunes de banlieue, organise les congés solidaires, constate Anne Bory. Le “mécénat à papa”, qu'on pourrait définir aussi comme les ►►

L'instruction fiscale du 26 avril 2000 précise la distinction entre mécénat et parrainage. Celle du 5 mai permet d'associer le nom de l'entreprise aux opérations organisées par l'association. Les

# 2000

contreparties sont autorisées, à la condition d'une disproportion marquée entre les sommes données et leur valorisation.

La loi NRE (nouvelles réglementations économiques) du 15 mai 2001 oblige les sociétés françaises cotées à présenter, dans le rapport de

# 2001

gestion annuel, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

Création du Centre français des fondations (CFF) qui a pour objet de promouvoir le développement des fondations en France.

# 2002

►► bonnes œuvres de la femme du patron, n'est plus possible. On met en place des politiques dans les secteurs d'intervention en cohérence avec le produit ou l'implantation géographique de l'entreprise. Le mécénat passe d'un outil de communication à un outil de management interne, même si on ne lâche pas la communication. Les entreprises sont plus persuadées de l'impact interne du mécénat que de son impact en termes de communication. »

En 2003, le ministère de la Culture met également en place une mission mécénat pour favoriser les synergies entre associations et entreprises. Une convention est signée avec les chambres de commerce et d'industrie pour développer les pratiques de mécénat. Cette convention n'apportera pas les fruits escomptés, faute de mobilisation suffisante des acteurs sur le territoire. En 2008, la loi de modernisation de l'économie crée les fonds de dotation<sup>5</sup>, un nouvel outil juridique pour favoriser le financement privé de projets d'intérêt général. Ces dispositifs sans but lucratif bénéficient des mêmes avantages fiscaux que les dons, mais sans la lourdeur administrative des fondations. 300 fonds de dotation ont été créés en un an, majoritairement par des associations et des sociétés commerciales, pour rechercher de nouvelles ressources ou valoriser l'image de l'entreprise. Il est sans doute trop tôt pour juger de leur pérennité et de leur inscription durable dans l'histoire des partenariats entre associations et entre-

prises. Ils dénotent toutefois d'un rapprochement des deux mondes.

### Changement de mentalités ?

Dans la dernière décennie, les grandes associations ont commencé à se professionnaliser sur les stratégies de mécénat. Des référents sont désignés, qui s'occupent spécifiquement des partenariats avec les entreprises. Les mentalités évoluent qui font que les associations ne voient plus dans les entreprises de simples « tiroirs-caisses », mais des acteurs territoriaux avec lesquels composer pour développer des actions d'intérêt général... même si les préjugés ont la vie dure des deux côtés. Et les responsables des partenariats dans les associations, qui portent parfois le discours du « gagnant-gagnant », sont souvent confrontés au scepticisme des administrateurs.

Et que dire de la grande majorité des associations, sans assise médiatique, sans personnel à affecter à la recherche de mécènes, sans formation à la communication, qui méconnaissent la loi de 2003, qui sollicitent le mécénat de proximité d'entreprises de leur connaissance, souvent leurs fournisseurs ? Ou de celles dont les missions relèvent d'une (quasi-) délégation de service public et qui n'entrevoient pas forcément la nécessité de solliciter des entreprises privées ?

On peut aussi s'interroger sur le devenir de ces relations avec la multiplica-

tion des situations de concurrence, liées d'une part au développement des procédures d'appel d'offres dans le cadre des marchés publics et d'autre part aux incursions des sociétés commerciales dans des secteurs « historiquement » associatifs et inversement. Qu'advient-il des partenariats dans des secteurs devenus concurrentiels ?

Pour beaucoup d'associations, comme pour la majorité des entreprises, l'histoire du mécénat, sous toutes ses formes, reste à écrire... Ou pas. La baisse des financements publics et la nécessité de trouver de nouvelles sources de financement vaincront peut-être les dernières réticences pour peu qu'associations et entreprises parviennent à créer de véritables partenariats qui ne lèsent aucune des parties autour de l'intérêt général. ■

<sup>1</sup> « De la générosité en entreprise. Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis », Paris I – Panthéon Sorbonne, 2008.

<sup>2</sup> cf. *La Vie associative* n° 12 « Associations et logiques de marché ».

<sup>3</sup> Le Rameau : [www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)

<sup>4</sup> « Bénévolat et mécénat de compétences : quel dialogue salariés / entreprises / associations ? »

<sup>5</sup> cf. l'article sur les fonds de dotation sur le site de la CPCA :

[www.cPCA.asso.fr/spip.php?article1877](http://www.cPCA.asso.fr/spip.php?article1877)

La loi du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations améliore le régime fiscal du mécénat et le statut des fondations.

2003

2007

La loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat, ou « loi TEPA », augmente la déductibilité de l'ISF des dons à des fondations reconnues d'utilité publique.

Loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 crée les fonds de dotation.

2008

# les mots du partenariat

**Pour parler des relations entre associations et entreprises, il existe un vocabulaire spécifique. Est-ce un hasard si ces mots sont avant tout issus du monde de l'entreprise ? Que se cache-t-il derrière des mots qui sont aussi devenus des outils de communication ? Une utilisation critique de ces mots n'est pas synonyme de diabolisation, elle doit relever du souci d'éviter les faux semblants. Chacun se fera son propre glossaire. En voici un exemple parmi tant d'autres.**

investissement financier public de qualité pour une vie associative forte et dynamique, y compris pour développer ses moyens de prospection mécénal.

Le débat sur une meilleure répartition des ressources privées au sein même du secteur associatif doit aussi avoir lieu. Quand bien même ce sujet est délicat et soulève des tensions fortes. La récente polémique autour du Téléthon – regrettable dans sa forme – en est une illustration. L'enjeu peut se résumer ainsi : comment appliquer dans les faits les valeurs associationnistes au financement même du secteur ? La mutualisation des moyens est une des réponses à cette question.

Par Emmanuel Gagnerot, salarié associatif

## Mécénat

De l'antiquité romaine avec Mécène jusqu'aux fondations d'entreprise actuelles en passant par la famille florentine des Médicis, le mécénat est avant tout un soutien aux initiatives culturelles. Avec 39 % du budget mécénal français des entreprises pour 2008<sup>1</sup>, le secteur culturel est prioritaire. À ceci s'ajoute le fait que le mécénat d'entreprise constitue aujourd'hui un apport marginal pour les ressources financières de la vie associative française<sup>2</sup>. Dès lors, la réalité du terme mécénat ne concerne qu'une partie infime du secteur associatif français.

On imagine aussi les difficultés rencontrées par les associations qui portent des projets sensibles : défense des conditions de vie dans les prisons, respect des droits des travailleurs immigrés, prévention de la souffrance

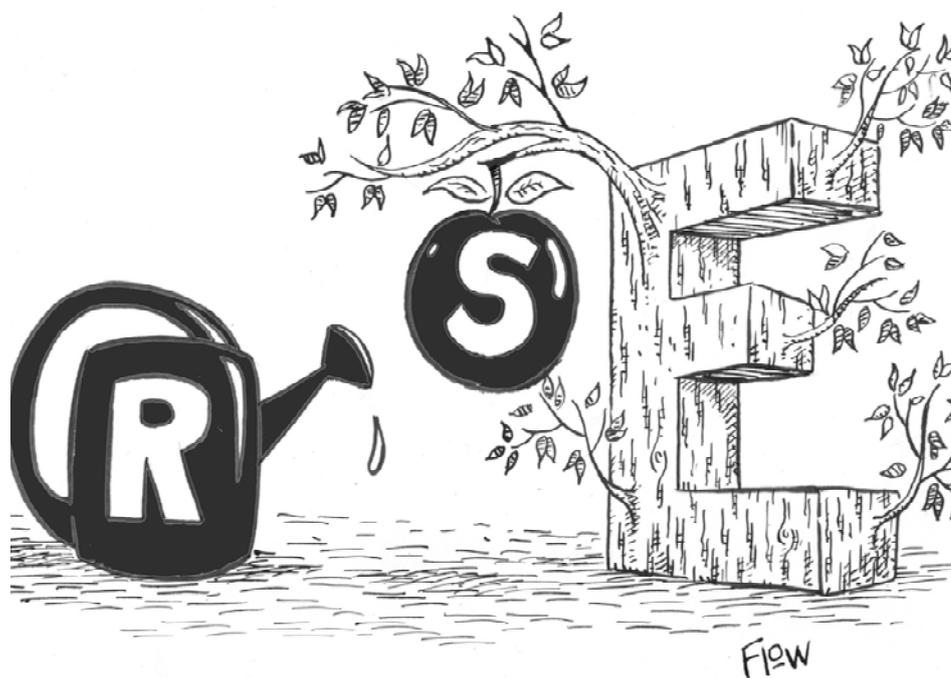
psychique au travail, etc. Des causes sont plus facilement mécénables que d'autres, cet état de fait ne doit pas être tabou. En temps de crise économique qui plus est, les entreprises prendront moins de risques dans leurs investissements philanthropiques.

Dans un contexte de financements publics de plus en plus contraints pour la vie associative, la recherche de financements privés (via notamment le dispositif de mécénat) ne peut apparaître comme la panacée. Pour donner une nouvelle résonance au terme de mécénat et en élargir le champ d'application, les pouvoirs publics sont une des composantes de l'équation. Il est important de les interpeller pour ne pas laisser s'installer l'idée que l'avantageuse défiscalisation propre au dispositif de mécénat français se suffit à elle-même. Il s'agit de ne pas perdre de vue le plaidoyer en faveur d'un

## Partenaire

Un mot dérivé du latin *partitio*, partage. Chacun y trouve donc son compte. Ces dernières années, dans la bouche de nombreux observateurs, les « relations entre entreprises et associations » devraient évoluer, vers des « relations partenariales ». Est-ce à dire que chacune des parties prenantes évoquées y trouve son compte dès lors qu'on parle de partenariat ? Rien n'est moins sûr.

Illustration : dans un communiqué de presse en date de juillet 2009, l'association Amnesty France annonce la fin du partenariat qui la liait à Casino depuis 2003. Motif invoqué : « Amnesty demandait que l'engagement de Casino dépasse les déclarations de principe et se traduise par la mise en œuvre d'une stratégie globale visant à respecter les droits humains ». Sans tomber dans la suspicion systématique et sans généraliser cet exemple particulier, la vigilance reste de mise pour les acteurs associatifs afin que « partenaire » ne cache pas en filigrane « caution éthique ». ▶▶



## Responsabilité sociale des entreprises

Ces dernières années, les colloques, séminaires et publications sur ce thème se sont multipliés. Un engouement qui fait du sigle RSE un levier d'action pour concilier éthique et économie. Depuis les années quatre-vingt, sous l'impulsion d'ONG, des normes et des certifications ont vu le jour afin de définir et de favoriser la mise en œuvre effective de la RSE. On peut s'interroger sur l'efficacité concrète d'une notion qui reste pour le moment, dans le droit européen et français, non contraignante pour les entreprises. Un vide juridique qui ne facilite pas l'usage de la RSE comme outil de changement profond de modes de production nuisibles aux droits de l'homme et à l'environnement.

« Pourquoi voulez-vous étudier notre politique de RSE ? C'est avant tout de la com' ». Cette réponse d'un responsable d'une grande entreprise française faite à un sociologue désireux d'enquêter sur la RSE est révélatrice : elle témoigne d'une tentation d'utiliser le sigle RSE comme « hochet » visant à moraliser le capitalisme. Une

anecdote certes, mais une anecdote illustrant la nécessité de mettre en œuvre un cadre normatif (national, européen et international) clair et obligatoire. Rassemblement d'associations, de syndicats et d'ONG, le Forum citoyen pour la responsabilité sociale des entreprises (FCRSE)<sup>3</sup> plaide actuellement en ce sens.

Le récent intérêt de la sociologie pour les relations entre entreprises et associations permet de mettre en avant les rapports de force qui se cachent derrière le dialogue entre entreprises et associations au profit de la RSE<sup>4</sup>. À moins de disposer d'une aura médiatique permettant de peser, force est de constater que les associations se trouvent souvent dans une position de faiblesse pour devenir des partenaires effectifs de grands groupes développant une politique de RSE.

À l'image du FCRSE, la constitution dans les territoires de plateformes rassemblant des syndicats, des associations et d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire pourrait renforcer un plaidoyer pour la mise en acte de la RSE. De tels regroupements pourraient aussi offrir des ressources aux PME volontaires mais ne connaissant pas de partenaires territoriaux potentiels de la RSE.

## Venture philanthropy

Mot à mot « philanthropie à risque », inspiré de l'expression *venture capital* (capital-risque). L'apparition de cette expression depuis quelques années aux États-Unis témoigne de l'émergence d'une nouvelle tendance : le financement de projets d'intérêt général par des grands groupes financiers ou par des milliardaires. Ceci avec une forte attente de retour sur investissement, tant sur le plan social que sur le plan financier. Les fondations créées par Google ou Bill Gates incarnent ainsi cette philosophie.

Si cette expression est pour l'instant absente du vocabulaire associatif français, ce courant philanthropique illustre la tendance à l'importation, au sein même d'organismes à but non lucratif, du modèle de fonctionnement propre à l'entreprise lucrative. Si la France n'est pas les États-Unis, l'exemple de la *venture philanthropy* devrait inciter les acteurs associatifs à inventer et à faire reconnaître des outils de gestion et des méthodes de gouvernance innovants. Des outils et des méthodes permettant par exemple de nouer des alliances équilibrées entre associations, PME et collectivités territoriales au profit de la société et non du capital. De nouveaux termes sont à inventer... ■

<sup>1</sup> Chiffre extrait d'une enquête réalisé par l'Admical et le CSA, consultable sur <http://www.admical.org/default.asp?conten-tid=62>

<sup>2</sup> D'après l'enquête « Le paysage associatif français » (éditions Juris associations / Dalloz) mené par Viviane Tchernonog, les dons et le mécénat représentent seulement 5 % des ressources des associations en 2007.

<sup>3</sup> [www.forumcitoyenpoumlarse.org/](http://www.forumcitoyenpoumlarse.org/)

<sup>4</sup> L'institut de recherches économiques et sociales (IRES) traite actuellement de ce sujet grâce aux travaux de sociologues tels qu'Yves Lochard ou Anne Bory.



# Associations – entreprises, du mécénat charitable au partenariat de projet

Le point de vue de Hugues Sibille, vice-président du Crédit Coopératif

Il y a 10 ans, lorsque j'étais délégué interministériel, j'avais lancé le programme LEA (Liens entreprises-associations) avec Développement et Emploi. C'est peu dire que l'accueil fut tiède des deux côtés. Depuis, les choses ont changé et bougent vite dans la dernière période. Les signes sont nombreux : le Rameau s'est créé sur ce sujet ; la CPCA y travaille ; le Forum des associations va, pour la troisième fois, remettre un prix du partenariat associations-entreprises ; l'IMS a créé le site Mecenova pour favoriser la mise en relation ; les grandes entreprises ont créé Pas à Pas pour promouvoir l'achat responsable avec l'Avise.

Deux raisons, parmi d'autres, poussent à l'invention de nouveaux partenariats : les entreprises ont besoin des associations pour concrétiser leur volonté de responsabilité sociale (RSE) ; les associations ont besoin de diversifier leurs financements et s'intéressent davantage au mécénat d'entreprises. D'autant plus que les fondations d'entreprise se développent. Et plus récemment les fonds de dotation. Je me réjouis du changement d'esprit dont je suis l'un des artisans. Pour autant, si le dialogue et l'action deviennent possibles, il reste beaucoup à faire pour éviter les malentendus et passer « du mécénat charitable au partenariat de projet ».

D'abord, il faut se mettre au clair sur les mots : les associations sont régies par une loi, celle de 1901. Les entreprises n'existent pas en droit. Ce qui existe, c'est le droit des sociétés. Le fait que les associations qui se sont mises à rendre des services soient devenues des « associations entrepreneuriales » ne veut

pas dire qu'elles doivent se banaliser en devenant des entreprises comme les autres. Leurs différences essentielles sont leur projet associatif, reposant sur l'utilité sociale, et leur rapport à la société civile via le bénévolat. Si les associations sont entrepreneuriales, elles ne sauraient devenir des entreprises commerciales classiques. Dans le même temps, les (grandes) entreprises commerciales ne sauraient se faire passer pour des entreprises d'intérêt général, lorsque leur finalité est de créer de la valeur pour leurs actionnaires. Le dialogue et les partenariats à construire, sont attendus : 86 % des citoyens le souhaitent et 80 % des grandes entreprises y sont prêtes (étude Arpea 2008). Les citoyens attendent et souhaitent qu'associations et entreprises travaillent ensemble pour résoudre les problèmes de société. Il s'agit au fond de reconnaître que l'État n'a plus le monopole de l'intérêt général, qu'associations et entreprises peuvent, en étant partenaires, apporter une pierre significative à l'intérêt général dont l'État doit rester le garant.

Ensuite il faut se mettre d'accord sur l'enjeu financier. Le budget associatif consolidé est de 65 milliards d'euros. 1 % de financements publics représente 350 millions d'euros. Il ne faut donc pas laisser entendre que le privé va se substituer au public pour financer les associations d'utilité sociale. À titre d'illustration, le budget de la Fondation Crédit Coopératif est de 1,5 million d'euros. Il faudrait 200 fondations équivalentes à celle du Crédit Coopératif pour prendre le relais sur 1 % du financement associatif public. Associations et entreprises doivent être alliées pour demander le maintien des financements publics à bon niveau.

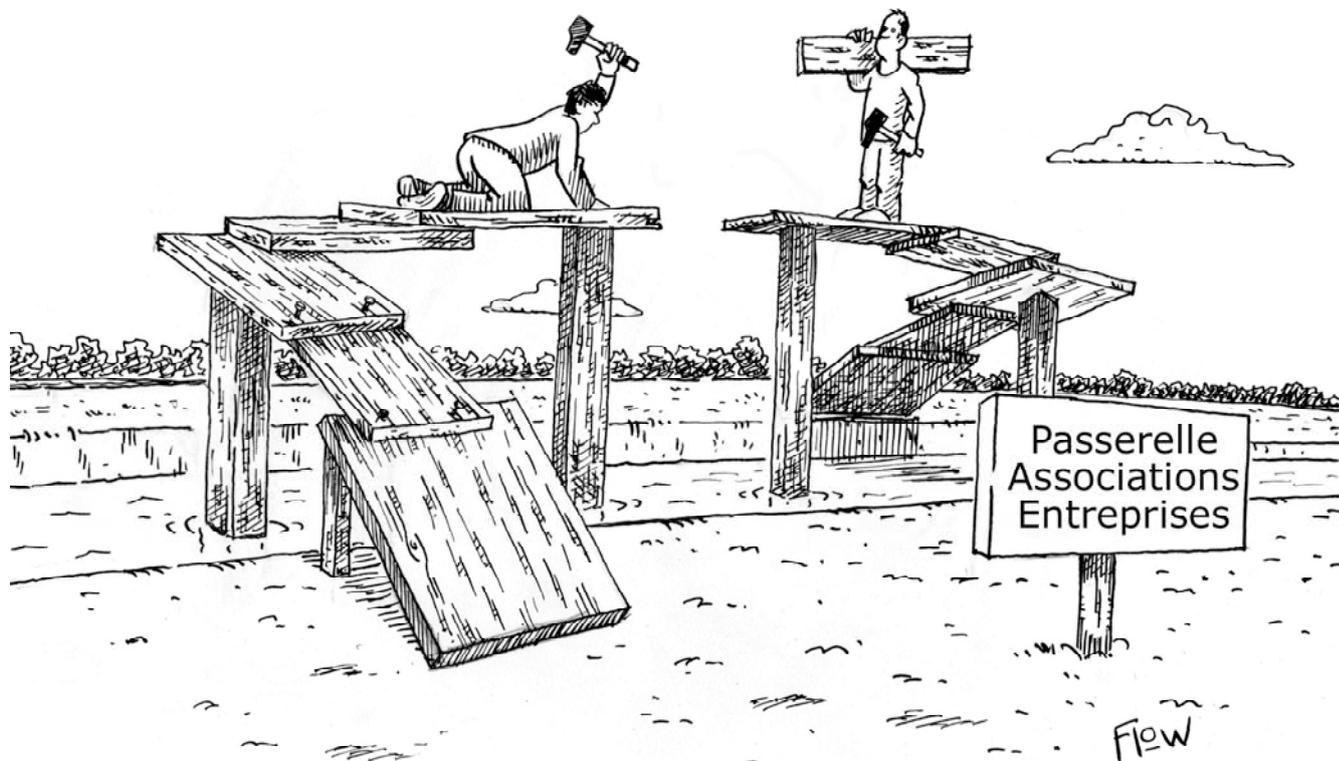
Sous réserve de ne pas se rapprocher dans la confusion ou l'illusion, la « tectonique » des plaques qui peut rapprocher le continent associatif du continent entrepreneurial est prometteuse. Le Crédit Coopératif souhaite apporter son expertise, ses outils financiers actuels ou à inventer, pour favoriser des partenariats de projets. Soit pour favoriser un mécénat d'entreprise respectueux des projets associatifs ; soit pour favoriser des partenariats de parties prenantes (*stakeholders*) comme le fait Système U avec Action contre la faim ; soit pour favoriser l'accès aux marchés des entreprises, par le cadre de l'achat responsable.

La coopération est une méthode. Le Crédit Coopératif la pratique depuis longtemps. Il croit à la notion de gagnant-gagnant, si elle repose sur le respect des projets respectifs. Nous sommes au début du rapprochement des continents associations et entreprises. Rapprochement n'est pas fusion.

Crédit Coopératif  
BP 211  
92002 Nanterre cedex  
[www.credit-cooperatif.coop](http://www.credit-cooperatif.coop)



**CREDIT  
COOPERATIF**  
C'est un choix



# Les partenariats aujourd'hui

Longtemps les partenariats avec les entreprises se sont cantonnés à un apport financier, généralement ponctuel, pas toujours assumé, passé de gré à gré du fait de relations personnelles entre dirigeants. On aurait pu penser que la loi de 2003 sur le mécénat et les discours clairs du gouvernement en faveur du financement privé des associations allaient impulser de nouvelles politiques de mécénat. Mais force est de constater que ces démarches ont tardé à se mettre en place dans les associations. Réticences des dirigeants ? Fossé culturel ? Divergences d'intérêts ? Confort des subventions publiques qui a retardé le recours aux financements privés ? Les choses ont pourtant évolué dans un contexte de mise en place de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de baisse des financements publics en faveur des associations, toutes choses qui poussent à l'ouverture des esprits...

# Des politiques et des outils de partenariat

**Les partenariats entre associations et entreprises continuent d'être conclus sur des aides financières. Mais les choses évoluent avec le développement du mécénat de compétences, la création de fonds de dotation, la mise en œuvre de projets communs, etc. Pourtant, de part et d'autre, la méconnaissance reste souvent de mise et la formation des acteurs s'avère plus que jamais nécessaire.**

**S**i les actions de mécénat ont longtemps été dirigées vers la culture, de nombreux secteurs associatifs ont pu bénéficier de partenariats essentiellement financiers avec des entreprises. On pourrait presque parler de réponses individuelles de dirigeants à des sollicitations associatives, somme toute modestes, si on excepte quelques opérations médiatiques. De là à parler de stratégies de mécénat, il y a un pas que les deux parties mettront quelques années à franchir.

## Partenariats anciens, stratégie récente

Denis Masegla, président du CNOSEF, rappelle : « Historiquement, les relations avec les entreprises débutent vraiment dans les années 1980, sur des actions de sponsoring, avec une politique d'affichage des entreprises dans les stades. » Il faut attendre la fin des

années 1990, pour que les entreprises entament de véritables actions de mécénat, conscientes de l'intérêt des valeurs sportives en termes de communication interne. Depuis, le CNOSEF sensibilise les associations sportives aux intérêts du mécénat de compétences et, en 2009, le CDOS de la Vienne a édité un guide sur le mécénat à l'usage des associations et des entreprises.

Vincent Godebout, responsable du département « mécénat et partenariat » au Secours catholique raconte : « En 2003, le conseil d'administration a émis le souhait de travailler avec des entreprises. Beaucoup de nos associations avaient souffert de la crise et ce partenariat avait pour seule optique le développement des ressources financières. Aujourd'hui le département « mécénat et partenariat », créé en 2004, n'est plus dans une dynamique de demandeur, mais d'offreur : nous proposons aux grands groupes de co-construire des projets pour recréer du sens en leur sein. »

« Dans le sanitaire et social, certaines enseignes nationales sont des gros capteurs de générosité, mais elles ne représentent que 10 % de nos associations, constate Bernard Delanglade, directeur de l'Uriopss Pacac. Alors que toutes pourraient sans peine être reconnues d'intérêt général, 75 % ignorent la loi Aillagon. Nos associations sont dans des habitudes de confort dues aux logiques de tarification publique : pourquoi iraient-elles chercher des dons ? La plupart tiennent une comptabilité d'établissement, qui ne fait pas apparaître les fonds associatifs. On part de loin ! » Dominique Balmay, président de l'Uniopss, croit pourtant au changement : « On peut parler d'évolution culturelle. Nous assistons en effet à un mouvement de décloisonnement et à la manifestation d'intérêts réciproques. Nous préférons toutefois agir avec prudence, il faut que les règles du jeu soient bien claires. » Ce qui explique pour partie que le secteur ait tardé à construire une stratégie de mécénat.

## Idéologie contre pragmatisme

Évolution culturelle que certains analysent comme le recentrage des actions associatives sur le pragmatisme quand les projets trouvent généralement leur origine dans le militantisme. Axelle Brodiez, sociologue, prend l'exemple du Secours populaire<sup>1</sup> qui « témoigne jusqu'au milieu des années 1950 d'une logique "syndicale, militante et revendicative" » pour évoluer progressivement vers « des actions et des discours apolitiques et humanitaires ». « Jusqu'à peu considéré comme para-communiste, le Secours populaire devient, début ►►

►► 1995, l'association de solidarité française comptant le plus grand nombre de partenariats d'entreprise. » On peut toutefois noter que les structures les plus soutenues par les entreprises sont rarement des associations de défense des droits. Amnesty International s'interdit même statutairement de conclure des partenariats financiers avec des entreprises.

Dans une étude réalisée par Belinked à la demande de Coordination SUD et du Medef<sup>2</sup>, on peut lire au nombre des facteurs de réussite des partenariats : « L'élaboration d'une relation de confiance repose sur une approche pragmatique et non idéologique du partenariat. » Pourtant, les auteurs s'interrogent : « Comment une ONG peut-elle garder sa capacité de plaidoyer et d'interpellation lorsqu'elle contractualise ou officialise sa relation avec une entreprise ? » En « contractualisant » sur les modalités « techniques » de mise en œuvre d'un projet.

Raphaël Claustre, directeur du Comité de liaison énergies renouvelables (Cler) qui porte le Centre national d'appui et de ressources (Cnar) Environnement, rappelle que, lors des négociations quadripartites autour du Grenelle de l'environnement, les propositions associatives retenues étaient partagées avec d'autres acteurs et se fondaient sur les convergences de vue, plutôt que sur les divergences. Par exemple, les associations se sont appuyées sur les syndicats salariés pour défendre le ferroutage. Il rajoute : « Nous devons donc sortir de la logique de l'argent qui tombe du ciel, pour aller vers l'empathie, comprendre la logique de l'autre et trouver un terrain commun. »

Dans l'étude de Pascale Mottura<sup>3</sup>, un chef d'entreprise s'étonne toutefois d'avoir été sollicité par une association qu'il soupçonne d'être pacifiste alors qu'il travaille dans le domaine militaire et nucléaire. Méconnaissance ou pragmatisme ?...

### Ne pas rater le coche

Des associations toujours plus nombreuses misent pourtant sur des relations accrues avec les entreprises. Raphaël Claustre parle de « l'intérêt de ne pas rater les évolutions en cours ».

Yann Joseau, directeur de la CPCA Picardie part d'un constat pour expliquer cette nouvelle réorganisation : « Les Trente-Glorieuses du financement public s'achevaient. Devant ce constat, nous avons fait le choix d'adopter une double posture : la première, défensive, visant à insister auprès des pouvoirs publics sur le bien fondé et le nécessaire maintien du financement des actions associatives. La seconde, offensive, visant à ouvrir de nouveaux partenariats avec le privé lucratif en nous rapprochant de la chambre régionale du commerce et de l'industrie. »

Dominique Balmory va plus loin : « Nous ne voulions pas subir le partenariat, mais plutôt le piloter. En 2009, nous avons donc réuni des associations et une dizaine de grandes entreprises pour voir si un terrain de rencontre était possible et quelles compétences pouvaient être partagées. Nous avons alors élaboré des thématiques de coopération : le handicap, la dépendance, la conciliation entre vie familiale et professionnelle, ou le développement du mécénat de compétences. » Les Uriopss acceptent cette « stratégie expérimentale d'enrichissement réciproque », sans en faire un axe prioritaire : « Si réticences il y a, elles ne tiennent pas tant au principe qu'à la charge de travail que constitue une politique de mécénat, surtout dans un contexte d'évolution légale qui accapare déjà les équipes. » Dominique Balmory conclut : « Les entreprises viennent sur l'intérêt général et, dans ce domaine, les associations peuvent faire valoir leur "spécificités méritoires" pour reprendre les mots de François Bloch-Lainé. »

### Du soutien financier... à la gouvernance partagée

Quels types de partenariats sont mis en place par les associations et les entreprises ? Les entreprises mécènes peuvent s'engager sur plusieurs types de mécénat : 80 % accordent un soutien financier, 33 % pratiquent le mécénat en nature et 22 % le mécénat de compétences<sup>4</sup>. Mais les chiffres rendent-ils bien compte des évolutions des pratiques et des modalités partenariales ? Dans l'environnement, note Raphaël Claustre, « on va du mécénat pur jusqu'à la pure prestation de services ! Nous organisons

de plus en plus de formations dans les entreprises, pour aider leurs salariés à changer leur culture. » Le Cler est ainsi intervenu auprès des responsables de rayon d'Ikéo.

Dans l'étude de Belinked sur le secteur de la solidarité internationale, les auteurs distinguent 5 modes de partenariat : des « partenariats de coresponsabilité pour la réalisation d'objectifs globaux » (grandes coalitions internationales réunissant tous les acteurs de la société civile), des « partenariats d'appui à la RSE » (mesures d'impact, formation aux enjeux, projets de « compensation »), des « partenariats stratégiques pour atteindre des objectifs communs » (achat de productions maraîchères appuyées par une ONG, par une entreprise touristique), des « partenariats économiques dans le cadre de la création de nouvelles filières » (AVSF et Ethiquable sur le développement d'une filière quinoa en Equateur) et du mécénat financier ou de compétences que toutes les ONG étudiées sollicitent.

Denis Masegla va plus loin : « Il sera plus facile de mobiliser les entreprises si elles sont associées à la gouvernance du sport. Nous devons parvenir à une démarche plus collégiale où chacun aurait en charge le pilotage d'un secteur : le haut niveau par l'État, les relations internationales par le mouvement sportif, les équipements par les collectivités, l'emploi et la formation par les entreprises. En la matière, elles ont en effet une expérience et un savoir-faire incontestés qui pourraient dynamiser notre système. » Une proposition au cœur du « Projet pour le sport français », présenté par le CNOSF.

### RSE : opportunité ou piège ?

Anne Bory, sociologue du travail, des organisations et du monde associatif, constate : « En 2001, la loi NRE oblige les entreprises du CAC 40 à publier leurs rapports d'impact social, environnemental. Le mécénat y est toujours valorisé. C'est un peu le glaçage sur le gâteau de la RSE, qui puise aux mêmes sources d'utilité sociale sans toucher aux processus productifs. » Un bon point pour les associations ? Raphaël Claustre du Cnar Environnement



s'interroge : « Les bilans carbone et plans de réduction ont été rendus obligatoires par la loi. Les entreprises recherchent une expertise dans ce domaine. Certaines associations ont fait ce choix de se transformer en bureau d'étude ou ont filialisé leurs activités de conseil. Mais les associations doivent prendre garde lorsqu'elles décident de sceller des partenariats avec des entreprises. Notre rôle doit être de rendre plus ambitieux quelque chose d'obligatoire, sinon notre rôle se cantonnera à celui d'un bureau d'étude... »

La recherche d'expertise dans le cadre des politiques de RSE concerne aussi les associations de solidarité internationale. Coordination SUD se réjouit que l'expertise des associations soit enfin reconnue, et que les entreprises parviennent à dépasser progressivement leurs réticences et leurs préjugés contre les associations. L'étude réalisée à sa demande montre que de nouveaux modes de partenariat se développent : l'avenir semble ainsi résider dans des projets hybrides autour de nouvelles filières d'activité, l'implication des entreprises permettant le développement, voire l'industrialisation de produits adaptés à des populations de pays en voie de développement, dans le

respect de l'éthique portée par les ONG, garantes de son application sur le terrain. D'aucuns parleraient d'entrepreneuriat social...

L'innovation s'applique aussi au mécénat financier avec les clubs de mécènes (cf. encadré sur le Sirque) et les fonds de dotation créés par une loi de 2008 pour faciliter le financement privé d'activités d'intérêt général.

### Fonds de dotation : nouvel horizon des partenariats ?

300 fonds de dotation ont ainsi été créés depuis un an, majoritairement à l'initiative de sociétés commerciales ou d'associations. C'est le cas de l'Uriopss des Pays de la Loire. Elle a créé un club de la solidarité en jouant la carte de la RSE pour inciter les entreprises à doter le fonds. Le fonds attribuera des prix à des projets associatifs novateurs, financera un institut de formation pour les dirigeants bénévoles, permettra le développement du mécénat de compétences, etc.

Bernard Delanglade reconnaît : « Le fonds permet de créer des passerelles entre deux mondes qui s'ignorent. » L'Uriopss Pacac cherche ainsi à se rap-

procher de la chambre de commerce et d'industrie, et des unions patronales pour étudier l'opportunité d'en créer un. « La CRCI mesure bien que les activités de services aux personnes, essentiellement portées par des associations, développent de l'emploi sur le territoire. » Le fonds pourrait voir le jour en 2011. En Picardie, c'est la CPCA qui a pris l'initiative. Yann Joseau explique : « Avec la CRCI, nous pensons qu'il manque un chaînon entre association et entreprise pour impulser des actions de mécénat. Nous avons donc imaginé un VRP des projets associatifs s'appuyant sur deux jambes distinctes : les mécènes coordonnés par la CRCI et les mécénables par la CPCA. La création d'une association commune de promotion du mécénat (Mécénat en Picardie, MeP) et un fonds de dotation régional adossé à l'association devrait faciliter les échanges entre ces deux mondes et les transferts d'argent entre mécènes et mécénables. »

Pourquoi un tel engouement pour ce dispositif ? Ces fonds de dotation permettent sans doute aux associations de reprendre la main sur la définition de l'intérêt général dans le cadre de financements privés, ce qui n'est pas le cas avec le mécénat direct. Côté entreprises, « l'abondement du fonds leur permet de faire valoir leur participation à la solidarité locale », explique Bernard Delanglade.

### Benchmarking

Mais fonds de dotation ou pas, encore faut-il que les projets associatifs séduisent les entreprises et, en la matière, toutes les associations « n'ont pas un panda à vendre » ! Raphaël Claustre revient sur la stratégie de mécénat du Cler : « Nous avons recouru à une consultante pour impulser une démarche marketing. Elle a commencé par interroger notre projet pour déterminer ce qui pouvait intéresser une entreprise. Il s'agissait à la fois d'une étude de marché et de *benchmarking* (pourquoi nous sommes uniques). » Pour Yann Joseau, « les chefs d'entreprise sollicités ont besoin de produits vendables et d'un pré-mâchage de l'information sur la défiscalisation ». Sous l'égide de MeP, le collectif associatif représenté par ►►

## « Nous avons axé notre stratégie de mécénat sur les entreprises familiales et de tradition sociale. »



Vincent Godebout est responsable du département « mécénat et partenariat » au Secours catholique.

### Concrètement, comment le Secours catholique a-t-il monté ses partenariats avec les entreprises ?

Nous sommes partis d'une segmentation empirique. Nous avons ciblé les 500 plus grandes entreprises en nous interrogeant sur une stratégie de développement de nos relations qui portait aussi sur la justification d'un tel partenariat pour les entreprises. Qu'en retireraient-elles ? Notre segmentation distinguait les entreprises familiales, de tradition sociale, ouvertes au travail avec des associations (sur lesquelles nous pourrions miser sur un plus long terme) et les entreprises fermées. Nous avons décidé d'axer notre stratégie de mécénat sur les deux premières.

Deuxième axe de notre stratégie, se faire connaître des institutionnels. D'abord, côté entreprises, en ciblant les syndicats patronaux (Medef, CGPME), les chambres de commerce et d'industrie, avec un discours du type « nous souhaitons développer nos relations avec les entreprises car ce sont aussi des communautés humaines susceptibles d'être sensibles à la solidarité », qui cadrerait bien avec le développement de la RSE. Puis côté syndicats, en expliquant que nous ne nous placerions pas en interlocuteur du patronat, ni n'interviendrions sur les politiques sociales de l'entreprise.

Troisième axe : le développement de partenariats territoriaux en repérant le réseau mobilisable. La première richesse du Secours catholique, ce sont ses nombreux bénévoles et son ancrage territorial. Tous ces bénévoles ont, dans leurs relations, un chef d'entreprise qu'ils peuvent solliciter.

Quatrième axe : une grande réunion nationale pour expliquer la loi de 2003. Nous y avons convié IMS et l'Admical pour qu'ils nous présentent le cadre institutionnel.

Cinquième axe : développer un outil de communication, la revue *ProMécénat*, élaboré par des bénévoles, journalistes professionnels, et qui est à la fois un outil de fidélisation, d'informations générales sur le mécénat et de prospection pour les délégations.

### Comment cette stratégie est-elle perçue par les bénévoles ?

C'est une proposition, nous construisons en marchant. Nous nous donnons trois ans, au terme desquels nous évaluerons cette stratégie. Il s'agit bien

de créer des relations pérennes avec les entreprises. Beaucoup de nos bénévoles sont découragés par le peu de résultats de la recherche sur le terrain. Nous leur conseillons d'adopter la stratégie nationale : 1) faites vous connaître, 2) listez les entreprises que vous connaissez, 3) listez les projets que vous pouvez leur proposer, 4) quand les entreprises sollicitées répondent favorablement, mettez en avant les bénévoles à l'origine de ce partenariat, ce qui permettra également de dynamiser le bénévolat sur cette question.

### Quels sont les critères de sélection des entreprises sollicitées ?

Nous n'avons pas établi de *black list*, même si nous nous interdisons de solliciter des entreprises en difficulté. Reste que les critères de notre charte doivent être respectés : « responsabilité sociétale et environnementale des entreprises, respect de l'ensemble des travailleurs et des conventions internationales en la matière. [Le Secours catholique sera particulièrement] attentif à l'impact environnemental de l'entreprise et à son utilité sociale, aux impacts sociétaux des actions de production, de commercialisation ou de placements financiers des entreprises dans les régions et pays les plus pauvres ». Sont exclues les « entreprises et fondations d'entreprise liées à tout domaine contraire aux repères éthiques de l'association ». Enfin, le Secours catholique s'autorise à critiquer les pratiques de ces entreprises si elles ne sont plus conformes à la charte. Les salariés mis à disposition dans le cadre du mécénat de compétences doivent évidemment respecter ces critères. Pour juger de leur application, nous étudions les rapports d'activité des entreprises, les observations de la CGT et de quelques agences de notation « sociale ».

Ces partenariats sont encadrés par une convention type qui fixe une échelle de contrepartie : si le don est inférieur à 100 euros, le logo de l'entreprise ne sera pas affiché, s'il est supérieur à 5 000 euros, nous citons le nom de l'entreprise dans les articles relatant du projet soutenu. Au-delà, le nom de l'entreprise peut apparaître sur le site de l'association.

Jusqu'à présent, nous n'avons pas rompu de relations avec des entreprises, mais certaines mises au point ont été nécessaires.

►► la CPCA réalisera un catalogue varié et régulièrement renouvelé de projets à mécéner à l'attention des chefs d'entreprise mobilisés par la CRCI, les porteurs de projets étant accompagnés dans leurs démarches de mécénat. « Les projets estampillés MeP rassureront le financeur. »

Que privilégier dans une démarche de partenariat ? Le partage de valeurs communes, « un argument qui porte souvent plus que les seules incitations fiscales... » : un théâtre pourra cibler une entreprise innovante pour un spectacle d'avant-garde, une association de défense du patrimoine une banque de gestion du patrimoine, une association rurale une PME investie sur son territoire, une association de soutien à la lecture une maison d'édition...

Autres points indispensables du dossier de mécénat : le fléchage de l'aide demandée sur un projet précis, les autres partenaires sur ce projet (un réseau exploitable par l'entreprise...), le type d'aide (les partenariats non financiers peuvent permettre une implication plus forte et plus durable de l'entreprise), la sollicitation en amont (sachant le temps qu'il faut pour sceller un partenariat), un « service après vente » (rapports d'activité de l'opération avec un focus sur ce que l'aide de l'entreprise a permis de faire, retombées presse, invitation à des réunions de debriefing avec d'autres partenaires), etc.

### Convergence d'intérêts autour du territoire

65 % des opérations de mécénat se font à l'échelle régionale, c'est dire si la question du territoire a son importance. C'est d'ailleurs le point de convergence d'intérêts le plus immédiat : œuvrer au développement du territoire, au maintien de son dynamisme, à sa revitalisation. Les associations locales et les PME peuvent en effet s'adresser au même public, qu'il s'agisse d'usagers, de clients ou de salariés (bassin d'emploi), l'amélioration de l'environnement social, économique et environnemental. En outre, comme le relève Pascale Mottura en Limousin, les entreprises mécènes recherchent souvent dans leur partenariat avec des associations une ouverture sur un réseau d'acteurs du ter-

ritoire : élus et collectivités locales, autres entreprises, médias locaux. Le mécénat sert à montrer qu'une entreprise agit bien pour le développement du territoire, un argument qui portera auprès des pouvoirs publics.

### Miser sur les salariés des entreprises

Vincent Godebout note que « dans les associations, on trouve de plus en plus d'actifs, salariés ailleurs, ce qui constitue sans doute un mode de rencontre avec des bénévoles potentiels. Le mécénat de compétences est un bénévolat à durée déterminée. Une de nos pistes de travail est de nous appuyer sur les salariés attachés au projet de l'association pour développer le mécénat financier. » Les actifs sont en effet à la croisée des chemins : salariés d'une entreprise, bénévoles d'une association. Si dans le cadre de leur partenariat avec des entre-

prises, certaines associations ont développé des projets spécifiques pour les salariés, le mécénat de compétences a également permis à d'autres d'accéder à des compétences qu'elles n'auraient pu développer en interne. Mais Vincent Godebout met en garde sur le détachement de salariés pour des opérations ponctuelles, dans un objectif clair de management : « Nous n'y sommes pas favorables car leurs interventions sont dévalorisantes pour nos bénévoles formés pour prendre en charge de telles actions. » Le manque de partage des valeurs de l'association ou le temps nécessaire à leur encadrement, quand justement l'association en manque, sont d'autres problèmes fréquemment soulignés.

D'autres associations sollicitent les entreprises dans lesquelles travaillent les bénévoles de l'association : quels meilleurs ambassadeurs du projet ? (cf. interview de Vincent Godebout). Pour l'entreprise sollicitée, c'est une ►►

## Repères

### Le Sirque s'ouvre aux mécènes

Le Sirque de Nexon en Limousin est un des 11 pôles cirque nationaux nommés par le ministère de la Culture pour la production et la diffusion de nouvelles formes de cirque. Il emploie 7 salariés (5,5 équivalent temps plein), dispose d'un budget de 650 000 euros pour 2010 dont 3 % proviennent du mécénat d'entreprise. Dès le début du projet en 1987, avec les premiers stages par l'École nationale du cirque Annie-Fratellini, et jusqu'en 1997, il a bénéficié du soutien d'entreprises de la région, mais « la prospection en direct n'a jamais porté ses fruits ». En 2004, il met en place un club de mécènes, A'Tout Cirque. Marc Délhiat, directeur du Sirque, revient sur ce partenariat. « En 2004, nous rencontrons le directeur de l'aéroport de Limoges, également correspondant Admical à la chambre de commerce et d'industrie. Il s'agissait d'un spectateur régulier, intéressé par la culture. Il nous a accompagné pour créer un club de mécènes. Il nous a mis en relation avec d'autres entreprises, nous a aidé à rédiger un appel à mécénat, envoyé à des entreprises ciblées, avec un courrier qu'il co-signait. Certaines entreprises, déjà sollicitées sans succès, ont alors répondu. Comme quoi, il faut vraiment être introduit ! Aujourd'hui, l'animateur de A'Tout Cirque est le délégué régional de GDF-Suez. Des rendez-vous trimestriels, qui débutent par la visite d'une entreprise mécène, permettent d'affermir les liens et de mettre en relation nos mécènes. Le club est mouvant, des entreprises renonçant à leur soutien pour des raisons économiques et de nouvelles étant cooptées. On oscille entre 8 et 11 entreprises issues de divers secteurs (industrie, BTP, services...). Notre objectif est d'en réunir 15.

La relance des différents mécènes prend du temps, souvent sous-estimé. En octobre, nous embauchons un administrateur qui sera chargé, entre autres, des financements privés. Les entreprises sont très sollicitées ou n'ont pas toujours de politique structurée de mécénat, alors nous tentons de mieux structurer notre démarche. »

+ [www.cirquenexon.com](http://www.cirquenexon.com)

## « Pour perdurer et se développer, une association doit être performante en communication. »



**Pascale Mottura est consultante en ingénierie de projets et en mécénat ([www.parallaxe-conseil.com](http://www.parallaxe-conseil.com)). À la demande de la CRES, du C2RA du Limousin et du CNAR Culture, elle a réalisé une étude « Regards sur le mécénat culturel de proximité en Limousin », parue en avril 2010.**

### Quelles associations font appel au mécénat ?

Toutes, des plasticiens aux associations de préservation du patrimoine, en passant par le spectacle vivant, celles qui sont habilitées à délivrer des reçus fiscaux, celles qui font preuve d'ouverture d'esprit. Si beaucoup cherchent plutôt à développer leurs produits propres (prestations), la plupart ont pris conscience de la nécessité d'un tel partenariat. Mais celles qui le pratiquent se contentent généralement d'exploiter leur carnet d'adresses, leur premier cercle relationnel.

### Quels sont les principaux freins ?

Les associations culturelles ont du mal à argumenter sur la valeur ajoutée qu'apporte leur partenariat pour l'entreprise, c'est pourtant indispensable. Pour susciter et réussir le mécénat, il faut être doué en relations publiques et en communication. C'est aussi l'occasion de remettre à plat le projet associatif.

Les associations environnementales semblent dans l'ensemble plus performantes en termes de valorisation de leurs projets. Il est vrai qu'elles œuvrent dans un secteur porteur ; elles risquent d'ailleurs de distancer les autres...

D'autres structures peuvent désormais s'avérer de sérieuses concurrentes sur le territoire : les universités, les grandes écoles, les instituts de recherche. Elles disposent des compétences internes adéquates et elles peuvent s'appuyer sur le carnet d'adresses des anciens élèves. Les associations culturelles ont du souci à se faire si elles ne changent pas de mentalité, si elles ne se montrent pas inventives, si elles ne communiquent pas mieux sur leur potentiel créatif. Il importe également de savoir démontrer son utilité sociale. Le théâtre, la danse contemporaine font peur et il est difficile pour les compagnies de « vendre » leur projet. C'est plus simple pour les festivals de musique classique ou de jazz, plus consensuels ; pour une entreprise mécène, le retour sur image est plus immédiat. Les autres doivent savoir cibler des entreprises innovantes.

### Qu'apprend l'étude réalisée dans le Limousin ?

Les résultats sont surprenants ! Les associations interrogées étaient reconnues comme pratiquant

le mécénat. Mais, à part une, aucune ne sait élaborer un bon dossier de partenariat... On a affaire à un mécénat de proximité très empirique, sans réflexion de part et d'autre sur le sens de cette démarche. Les entreprises font du saupoudrage, elles répondent juste aux sollicitations. On peut également parler de mécénat caché, mal assumé par certains chefs d'entreprise. Peu d'entreprises communiquent en interne sur le choix des structures soutenues. Elles ne sont pas sensibilisées aux atouts du mécénat et n'en attendent rien ! Si ce n'est des retombées presse. En gros, elles s'achètent des encarts publicitaires ; c'est du parrainage, pas du mécénat. On doit d'ailleurs se méfier des études quantitatives dans lesquelles associations et entreprises déclarent pratiquer le mécénat, alors qu'elles n'en font pas, sans le savoir.

On doit aussi souligner le poids du mécénat des fournisseurs, le premier à être sollicité et qui est souvent assorti d'une pression commerciale sur les associations, alors que la loi de 2003 est claire sur ce point. Quelle réponse les autorités ont-elles l'intention d'apporter à ces pratiques discutables ?

### Peut-on voir des évolutions ?

On peut regretter le manque de réactivité du côté des associations, mais on peut souligner la carence de communication de la part des chambres consulaires, des structures d'accompagnement, des relais institutionnels, y compris de la Région et de la Drac<sup>1</sup>. Le mécénat n'est une priorité pour personne, ce dont souffrent les associations. Elles attendent beaucoup, mais ont peu de moyens de pression, d'autant qu'elles sont rarement constituées en réseau, n'ont aucune stratégie de mécénat affirmée et manquent de formation en la matière. Une association non formée perd son temps à chercher des mécènes ; ça ne s'improvise pas. Les C2RA<sup>2</sup> et les DLA<sup>3</sup> doivent s'emparer de cette question.

Le ministère de la Culture a signé sa première convention de partenariat avec les chambres de commerce et d'industrie en 2005, pour sensibiliser au mécénat. 5 ans après, le soufflé est retombé en Limousin. Quel temps perdu ! Les institutionnels pensent que tout le monde connaît la loi Aillagon, mais on en est bien loin. Le mécénat doit être un chantier perpétuel.

<sup>1</sup> Direction régionale des affaires culturelles.

<sup>2</sup> Centres régionaux de ressources et d'appui.

<sup>3</sup> Dispositifs locaux d'accompagnement.

►► manière de montrer qu'elle soutient ses salariés au-delà de leurs compétences professionnelles, dans leur engagement citoyen. D'autres pensent aux syndicats, en première ligne du dialogue social dans les entreprises et qui pourraient être utilement consultés sur le choix de mécénat de leur entreprise.

### Charte éthique et conventionnement

Anne Bory, dans une interview réalisée par la CPCA<sup>5</sup>, remarque : « [Le monde associatif] est souvent en position de faiblesse relative dans ses relations avec le monde de l'entreprise. » Le cas des mécènes fournisseurs (cf. interview de Pascale Mottura) est révélateur, mais d'autres associations avouent avoir tordu leur projet pour répondre au desiderata de l'entreprise mécène. Difficile de résister à cette pression... À moins d'une envergure médiatique. Jacques Viers, responsable de la commission entreprises d'Amnesty International France revient sur le partenariat conclu avec Casino : « Notre accord prévoyait que l'entreprise progresserait dans la mise en œuvre des droits humains en déclinant concrètement une démarche éthique dans ses activités. Malgré nos nombreuses relances, l'entreprise n'a quasiment pas bougé pendant 4 ans. Nous avons préféré mettre un terme à ce partenariat. Nous ne satisfaisons pas de discours, nous voulons des actes. » Vincent Godebout admet que s'il n'y a jamais eu rupture avec une entreprise mécène, des recadrages ont parfois été nécessaires.

Pour protéger le projet associatif et fixer des règles, des conventions de partenariat (ou de mécénat) peuvent s'avérer utiles. Les plus grosses associations fixent des grilles « tarifaires » sur ce que permet tel ou tel don financier (cf. interview p. 18). Comme le relève Anne Bory, « en proposant des "formules" de mécénat, [les associations] simplifient le travail des responsables du mécénat, rassurés par l'image "professionnelle" de ces organisations qui utilisent les outils et le langage du monde de l'entreprise. » Belinked relève toutefois que le conventionnement n'est pas la norme pour les grandes ONG, généralement parce qu'elles veulent se prémunir face

à un risque de récupération. En revanche, il est systématique pour les ONG de taille plus modestes.

### Un partenariat chronophage, des temps différents

Les associations relèvent souvent le manque de temps pour rechercher des mécènes ou contractualiser des partenariats. Raphaël Claustre avoue : « Toutes les formes de partenariat demandent un temps long et on peut parler d'une certaine inertie liée à la gouvenance et à la culture associative. Dans les entreprises, nous ne sommes pas sur les mêmes temps. » Yann Joseau complète : « Nous sommes confrontés à un paradoxe temporel intéressant : d'un côté, nous devons aller vite afin que de bonnes habitudes de travail soient prises, de l'autre, nous devons aller doucement afin que les représentants du monde associatif et de celui de l'entreprise puisse discuter et se comprendre mieux. » Vincent Godebout soulève également le problème des différences culturelles dans la relation au temps : « C'est ce qui différencie les entreprises des associations : les associations sont sur le moyen ou long terme quand les entreprises sont sur la milliseconde ! » Si le mécénat d'entreprise représente 1 % des ressources du Secours catholique, au siège, un salarié et 14 bénévoles sont chargés du partenariat avec les entreprises, auxquels s'ajoutent 40 correspondants bénévoles sur les territoires... Un investissement que peu d'associations petites et moyennes peuvent se permettre.

Etant donné le temps passé à la mise en place de partenariats, pour les petites structures, la mutualisation peut être une solution. Des associations culturelles de la Drôme ont ainsi décidé d'unir leurs forces et de mutualiser la fonction de responsable des partenariats. Pourtant, l'accès aux financements privés fait plus craindre un nouvel affrontement concurrentiel qu'espérer des nouveaux espaces de partenariat.

### Concurrence ?

30 000 entreprises mécènes, un million d'associations... On imagine aisément

l'âpreté de la concurrence. Yann Joseau s'inquiète ainsi de l'incidence d'initiatives non coordonnées qui risquent de brouiller le message auprès des chefs d'entreprise : « Mécénat en Picardie se veut une approche interassociative en partenariat avec le monde de l'entreprise pour éviter autant que possible une concurrence destructive. »

Denis Masseglia est clair sur le sujet : « Il faut un système organisé du mécénat sportif, une démarche cohérente et mutualisée plutôt que des accords de gré à gré, d'où les conventions du CNOSF avec le Medef et des fédérations avec les CCI. On n'empêchera pas les relations clubs sportifs/entreprises, mais nous pensons que le monde de l'entreprise sera plus sensible si on organise le mécénat. » Bernard Delanglade ne dit pas autre chose : « Si demain, plusieurs associations marseillaises se mettent à créer des fonds de dotation, nous allons vite être confrontés à un problème de concurrence, ce qui achèvera de ruiner l'initiative et la crédibilité des associations auprès des entreprises. Il ne s'agit pas de créer de nouvelles rivalités autour des financements privés. » Le fonds de dotation créé par l'Uriopss pourra financer l'accompagnement à la collaboration et privilégier les actions relevant de cette logique.

L'interassociatif doit être privilégié si les associations ne veulent pas retomber dans les mêmes travers que ceux induits par les financements publics. ■

<sup>1</sup> *Le Secours populaire français, 1945-2000, du communisme à l'humanitaire*, Presses de Sciences-po, 2006.

<sup>2</sup> Auriac Jérôme, *Entreprises et ONG de solidarité internationale. Quels partenariats pour quels objectifs ? Typologie, analyse et perspectives*, Be-Linked, rapport réalisé à la demande de Coordination SUD et du Medef, 2009.

<sup>3</sup> Pascale Mottura, *Regards sur le mécénat culturel de proximité en Limousin. Examen de sept partenariats associations - PME*, Cres-C2RA Limousin, Cnar Culture, avril 2010.

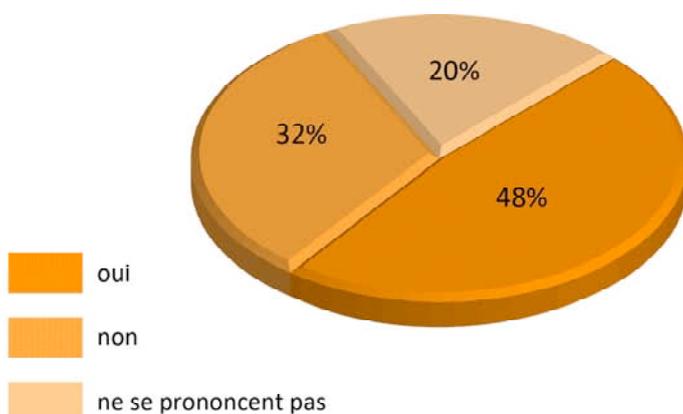
<sup>4</sup> Le mécénat d'entreprise en France 2008. Résultats de l'enquête Admical-CSA.

<sup>5</sup> <http://cpca.asso.fr/spip.php?rubrique90>

# L'état des lieux en chiffres

Quelles perceptions les acteurs associatifs ont-ils des relations partenariales entre entreprises et associations ? Quel est le profil des associations qui nouent des partenariats avec des entreprises ? En quoi consistent ces partenariats ? C'est à partir de ces questionnements que la CPCA a co-réalisé, avec Le Rameau et l'Avise, une enquête "état des lieux" de ces relations. En voici la synthèse. L'amélioration de la connaissance des partenariats entre entreprises et associations constitue un enjeu fort pour la réflexion, les pratiques et l'avenir du mouvement associatif organisé. Mieux connaître l'opinion des acteurs associatifs et la réalité de ces partenariats doit en effet permettre de déterminer les conditions d'indépendance et de développement des projets associatifs dans ces relations.

**Dans un contexte de baisse des financements publics et de crise économique, les entreprises constitueront-elles une réponse à la baisse de financement prévisible pour les associations ?**



✚ Au-delà de la question de fond, qui serait de se demander si les entreprises doivent se substituer à certains financements, les associations semblent adhérer timidement avec 48 % de oui, contre 32 % de non et 20 % de répondants qui ne se prononcent pas sur la question.

**Quel est/serait le principal objectif de votre association dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise ?**

1. La recherche de financements
2. Aider/inciter les entreprises à mettre en place leur RSE en participant à des projets d'intérêt général
3. Utiliser les réseaux de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, etc.)
4. Acquérir de nouvelles compétences (mécénat de compétences)
5. Aucun, nous ne souhaitons pas développer de relations partenariales avec les entreprises

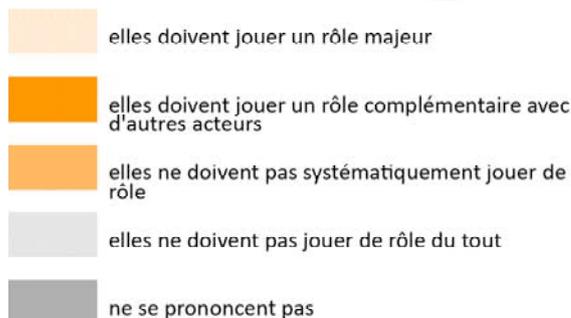
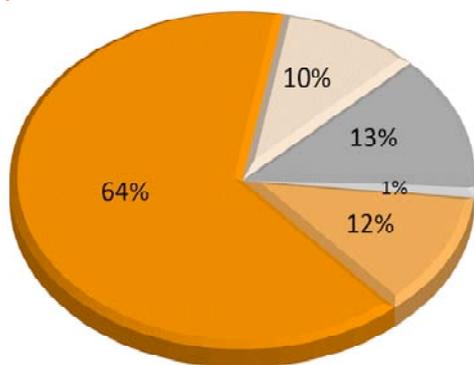
**Pour les associations, l'objectif principal poursuivi par une entreprise, dans le cadre d'une relation avec une association est :**

1. Valoriser l'image de l'entreprise
2. Bénéficier d'avantages fiscaux liés au dispositif de mécénat
3. Soutenir des activités d'intérêt général
4. Motiver les salariés sur des projets d'intérêt général
5. Recherche des compétences et/ou de l'expertise

### Les entreprises sont des partenaires légitimes pour :

- 79% : Mettre à disposition des compétences
- 77% : Favoriser l'ancrage territorial des associations
- 70% : Apporter une aide matérielle
- 70% : Faire effet de levier pour mobiliser d'autres financements
- 66% : Être source d'innovation
- 65% : Transmettre une expertise / savoir-faire spécifique
- 62% : Relayer le message porté par l'association
- 55% : Favoriser le travail en réseau
- 51% : Consolider le financement de l'association
- 47% : Aider à amorcer un projet / contribuer au financement d'un projet spécifique.

### Comment voyez-vous le rôle des associations dans la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ?

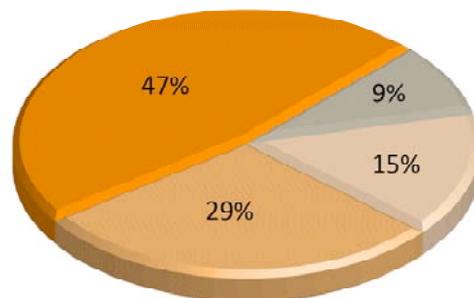


+ 74 % des associations considèrent qu'elles doivent jouer un rôle dans la mise en œuvre de la RSE.

### Quels sont les freins à la mise en place de relations partenariales avec une/des entreprises ?

1. La difficulté de convaincre les acteurs de l'entreprise
2. Le manque de moyens humains et de temps pour piloter les partenariats
3. La difficulté à repérer les entreprises qui pourraient être intéressées
4. Le manque de compétences ou de personnel – au sein de votre association – sur les partenariats avec les entreprises
5. Des différences culturelles trop grandes entre le monde associatif et celui de l'entreprise

### À propos des réglementations et dispositifs relatifs aux partenariats avec les entreprises (avantages fiscaux, procédures administratives, etc.), les associations estiment être :



+ 76 % des associations se considèrent mal informées sur le partenariat associations-entreprises.

Parmi les moins informées, on relève : les non employeuses, les secteurs sport, culture et communication, et surtout éducation et socioculturel, les associations ayant un budget de moins de 50 000 euros, les associations ayant l'intention de développer un partenariat.

## Repères

### Objectifs et méthode

Les résultats de cette étude ont fourni des indications pour un premier positionnement de la CPCA sur ce sujet. Cette étude répondait au souhait de mieux identifier les secteurs d'activité et les types de structure associative éloignés de ces partenariats. Ceci, afin d'inciter les pouvoirs publics à jouer un rôle de régulateur lorsque nécessaire.

Sur 900 questionnaires en ligne collectés entre avril et juin 2009, 665 ont été traités et analysés par la société d'étude Comisis. Cet échantillon a été pondéré à l'ensemble des associations françaises grâce aux données produites par Viviane Tchernonog (laboratoire Matisse, CNRS) à l'occasion de l'enquête sur « Le paysage associatif français » (2007). Nous attirons l'attention du lecteur sur le caractère indicatif des résultats issus de cette méthode qui ne prétend pas à la véracité scientifique d'enquêtes statistiques de plus grande envergure. Son intérêt est avant tout de proposer des repères et d'apporter des éléments de compréhension sur le sujet.

+ [cpca.asso.fr/spip.php?article1972](http://cpca.asso.fr/spip.php?article1972)

# Les États-Unis précurseurs

**Fin 2008, la sociologue Anne Bory, maître de conférence à Lille I, soutenait sa thèse, « De la générosité en entreprise. Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis »<sup>1</sup>. Elle y revenait sur les origines et les pratiques dans ces deux pays, révélant une démarche impulsée d'abord aux États-Unis qui a trouvé en France un terreau favorable à son développement. Quelles différences et quels points de convergence ?**

Comme le note Anne Bory dans sa thèse, « cette posture est tout à fait représentative d'un trait de la rhétorique politique et sociale américaine : l'indépendance vis-à-vis de l'argent public permet l'indépendance en soi. La dépendance à des fonds soumis aux aléas des élections et du pouvoir politique est considérée comme la forme la plus liberticide de financement. »

Au début des années 1970 apparaissent les premières initiatives de bénévolat d'entreprise et de « prêts de cadres » à des ONG (Levi Strauss en 1968, Exxon en 1969, IBM en 1971, etc). Des postes de coordination du bénévolat d'entreprise sont créés. Ils ont surtout pour fonction de porter une image positive de l'entreprise.

## Différence d'échelle

« Ce qui distingue des États-Unis de la France en matière de mécénat, c'est l'antériorité de cette démarche et une différence d'échelle : aux États-Unis, il y a plus de grandes entreprises et le budget total du mécénat est plus important », rappelle Anne Bory. En 2008, les dons des entreprises étaient estimés à 14,5 milliards de dollars, soit 5 % du budget des organisations non lucratives. La part des financements privés est également plus importante dans les ressources associatives.

« Mais contrairement à ce que l'on imagine, les fondations d'entreprise ne sont pas les premiers bailleurs privés des organisations non lucratives américaines : la part des subventions des fondations familiales et des dons des particuliers dans leurs budgets est largement supérieure. » Les premières étaient estimées à 41 milliards de dollars en 2008, les dons des particuliers à 229 milliards... Enfin, dans le secteur non lucratif, les *nonprofit organizations* œuvrant dans le social ne sont pas les premiers bénéficiaires des dons des entreprises : les institutions religieuses,

les universités et les établissements scolaires, les centres d'aide sanitaire à but non lucratif dont les hôpitaux, les grands musées et les orchestres symphoniques arrivent largement en tête.

## Interdépendances

L'intervention des pouvoirs publics a joué un rôle essentiel dans le développement de la charité privée aux États-Unis. Des années 1940 à 1980, le développement du *nonprofit sector* est très largement financé par le gouvernement, même si la lourde taxation des revenus, du patrimoine et des entreprises rend la philanthropie particulièrement attractive d'un point de vue fiscal et développe considérablement ce secteur. En 1965, l'administration américaine crée le *National Endowment for the Arts* (NEA) dans lequel sont versés des fonds fédéraux qui doivent servir de « catalyseurs » à la philanthropie privée pour le développement de la vie culturelle. Le NEA marque l'apparition des *matching funds* : l'État ne verse d'aide aux associations que si elles disposent de fonds privés au moins équivalents.

## Quand l'État passe la main

« La donne change avec l'arrivée de Ronald Reagan à la présidence qui tend à substituer l'argent de la philanthropie aux fonds publics », rappelle Anne Bory. Les entreprises sont appelées à compenser les coupes drastiques dans les programmes sociaux. En 4 ans, les dons des entreprises sont quasi multipliés par deux, les fondations et le bénévolat d'entreprise se développent largement, sans toutefois compenser les baisses publiques. Cette politique est encore approfondie sous la présidence de Georges Bush et le consensus se forme entre *nonprofit organizations*, entreprises et pouvoirs publics pour une politique dynamique de mécénat et de bénévolat d'entreprise.

Sur la période, les entreprises ont institutionnalisé et professionnalisé leurs politiques de philanthropie. Elles diversifient leur engagement auprès des associations : dons financiers, dons en nature, services pro bono et bénévolat d'entreprise. Toutes investissent dans des secteurs proches du leur (Disney dans l'enfance et la famille). Le mécé-

nat d'entreprise n'a plus seulement une vocation sociale. « [Il] est conçu comme un outil rationnel pour servir des objectifs de productivité, de réputation, et d'efficacité de la politique de mécénat d'entreprise », constate Anne Bory et elle poursuit : « Les politiques de mécénat d'entreprise sont, particulièrement à partir des années 1990, intégrées de façon plus étroite au reste des politiques et des stratégies de l'entreprise », ressources humaines et marketing notamment.

### Affichage assumé

Et aujourd'hui, peut-on parler de similitudes en France et aux États-Unis ? « Les incitations fiscales en faveur du mécénat sont quasi identiques », note Anne Bory. La différence tient plutôt à ce que les entreprises américaines communiquent plus sur le mécénat. « La communication externe est massive, les logos sont plus présents, pour ne pas dire omniprésents. » La présence des entreprises dans les associations qu'elles soutiennent est également plus visible : les bannières à l'effigie de l'entreprise mécène sont courantes, notamment lors du Martin Luther King Day, la journée de bénévolat nationale, où elles ornent les bâtiments des projets soutenus et les tee-shirts des bénévoles. « Les entreprises américaines sont sans doute plus sensibles à l'effet boomerang », remarque encore Anne Bory, c'est-à-dire la dénonciation par les organisations non lucratives des agissements répréhensibles d'entreprises, notamment au regard de leurs opérations de mécénat. En France, le cas s'est posé avec Axa dont certains placements financiers concernaient des entreprises d'armement fabriquant des bombes à sous-munitions. Sous la pression d'une campagne médiatique lancée par Amnesty International et Handicap International, la compagnie a dû reculer.

### Des salariés bienveillants ?

« Les salariés ont une bonne image du mécénat de leur entreprise, qui va de la bienveillance à l'indulgence », note Anne Bory. « S'ils ne participent pas

aux opérations de mécénat, ce n'est pas par opposition à un tel engagement, mais plutôt par opposition à la politique sociale de l'entreprise, en interne. » Aux États-Unis, les salariés sont bien plus impliqués dans le mécénat de leur entreprise et de plus longue date. Et cette implication est bien plus assumée. « Contrairement à la France, où l'association loi 1901 est le lieu d'exercice privilégié et quasi exclusif du bénévolat, les États-Unis présentent donc une localisation de la pratique bénévole très diverse [*non-profit sector, public sector, voire for-profit sector*], qui facilite l'inscription des pratiques de bénévolat d'entreprise dans le paysage bénévole américain. » Dans les entreprises, il est très rare d'entendre un discours critique sur le mécénat. « Mais dans ce domaine, il n'y a pas de différence entre la France et les États-Unis », remarque la sociologue.

### Des relations à construire

Anne Bory relève que, dans les associations, « des conflits éclatent fréquemment entre des *board members* [responsables des partenariats] appartenant au monde des affaires et désirant donner une orientation "business-like" à l'organisation, et les salariés qui veulent protéger la mission sociale et les relations établies avec les bénéficiaires. » Les associations peuvent se plaindre du poids que constituent les salariés-bénévoles des entreprises qu'il faut particulièrement encadrer, notamment quand ils interviennent sur des activités qui ne relèvent pas de leurs compétences. « Ils ne sont pas toujours en phase avec les modes d'organisation



des associations. » Le problème de la durée du mécénat de compétences est également relevé des deux côtés de l'Atlantique avec des temps d'intervention bien insuffisants pour prendre réellement en charge certaines activités de l'association.

Toutefois, « les salariés-bénévoles peuvent être de bons ambassadeurs auprès des services de mécénat : s'ils sont satisfaits de leur expérience, ils peuvent inciter leur entreprise à financer l'organisation qui les a accueillis. » La différence avec la France tiendrait plutôt à ce que le mécénat de compétences intervient dans un second temps, une fois établis des partenariats financiers.

« Les mondes sociaux du bénévolat français et américain présentent des différences notables quant à leur étendue et à leurs rôles sociaux, et la place des grandes entreprises dans le développement du secteur non lucratif a pris des formes variables dans les deux pays, mais la mise en œuvre pratique des politiques de bénévolat d'entreprise s'avère similaire sur bien des points. » ■

<sup>1</sup> université Paris I – Panthéon Sorbonne.

# Que peuvent apporter les relations associations-entreprises ?

Pour mieux cerner les enjeux, nous avons donné la parole à Brigitte Giraud (CPCA) et Charles-Benoît Heidsieck (Le Rameau).

## Dans un contexte de crise économique, que peuvent apporter les relations associations-entreprises ?

**Brigitte Giraud** : Longtemps, nous sommes restés dans un climat de défiance, chaque partie stigmatisant l'autre ; on pouvait même douter de leur capacité à créer les formes du partenariat. Si afficher et promouvoir ces relations restaure la confiance, on peut se réjouir de ce type d'initiatives. On peut également se réjouir de voir les entreprises s'impliquer dans l'épanouissement de la société ou la création de richesses sociales, surtout quand cette société a perdu confiance dans le modèle économique dominant. Si les relations entre associations et entreprises permettent de recréer du progrès social et limiter les pertes, en termes humains et environnementaux, induites par l'activité économique, c'est une vraie bonne chose. Toutefois, dans un contexte de crise économique, mais également de crise des financements publics, les entreprises peuvent imaginer que si les associations cherchent à instaurer des liens plus étroits avec elles, c'est pour augmenter leurs ressources. Elles ont du mal à se

défaire de cette idée et quand des rencontres sont organisées par les associations pour aborder ce sujet, les entreprises ne sont pas très nombreuses à venir... Les associations manquent d'interlocuteurs ouverts du côté des entreprises. À mon avis, il faut sans doute les rechercher du côté des PME, parfois plus fragiles mais plus ancrées territorialement.



**Brigitte Giraud**

**Brigitte Giraud est administratrice de la CPCA en charge du dossier "relations partenariales entre associations et entreprises."**

Quoi qu'il en soit, le jeu du partenariat en vaut la chandelle si on veut que demain l'économie retrouve ses lettres de noblesse, il faut donc être persévérant. On peut prendre l'exemple du développement durable. On a tout à gagner de l'engagement de plusieurs acteurs et parties prenantes sur un même combat ; le développement durable est ainsi devenu une préoccupation réelle.

**Charles-Benoît Heidsieck** : Dans un tel contexte, les relations associations-entreprises sont soumises à un triple enjeu. Si on se place sous l'angle du bien commun, l'enjeu est bien pour la société d'inventer le modèle de développement de demain. Or, selon moi, après la superposition des modèles, l'heure est aujourd'hui à leur complémentarité. Et chaque acteur est invité à penser cette complémentarité, en premier lieu les associations et les entreprises.

Du côté des associations, l'enjeu est bien de pérenniser et de renforcer le projet associatif et pas seulement en termes de ressources. Quel que soit le secteur, le projet associatif aura d'autant plus de portée qu'il rayonnera au-delà de l'association. La société a besoin des associations là où l'État et le marché ne s'engagent pas ou plus. Elles seront plus efficaces dans leur mission si elles s'appuient sur les forces des autres. Les entreprises peuvent devenir des caisses de résonance de ces projets.

De leur côté, les entreprises s'engagent aujourd'hui dans la responsabilité sociale. Ce n'est pas qu'un effet de mode, mais une transformation profonde des relations entre les entreprises et la société. Aujourd'hui, elles co-construisent leurs produits et leurs services. Et si un acteur est capable de capter les tendances et/ou d'être un bon relais territorial, ce sont bien les associations. Cette logique d'ancrage territorial est d'ailleurs essentielle. L'étude menée par le Rameau, la CPCA et l'Avise a ainsi révélé que, pour la majorité des associations (76 %), les entreprises sont un levier pour mieux s'impliquer sur un territoire. Autre chiffre significatif :

66 % des associations considèrent que travailler avec une entreprise est source d'innovation. Deux sujets à approfondir.

### Après l'enquête réalisée par le Rameau, la CPCA et l'Avise, quelles perspectives envisagez-vous ?

**Brigitte Giraud :** Avant de s'engager dans un partenariat avec le Rameau, association au sein de laquelle les entreprises sont fortement représentées, il a fallu levé bon nombre de résistances côté associations. La crainte de l'instrumentalisation est prégnante, beaucoup d'associations y ont été confrontées et les réflexes ont parfois la vie dure... Nous avons donc fixé des cadres pour ce partenariat, chacun a bougé ses positions pour permettre qu'il existe. On peut aujourd'hui parler d'un bon exemple, d'une expérience réussie de partenariat qui ouvre la voie à ce que pourrait être une « véritable » relation associations-entreprises.

Au-delà, le Rameau poursuit ses expérimentations avec le soutien de la Caisse des dépôts. Le mouvement associatif a tout intérêt à maintenir vivant ce partenariat, à contribuer aux recherches en cours et en bénéficier le cas échéant. Sans doute affaibli par la baisse des financements publics et ses relations plutôt tendues avec les pouvoirs publics, le mouvement associatif organisé a parfois du mal à être force de proposition, notamment dans le domaine des relations associations-entreprises, qui, pendant longtemps, n'a pas été prioritaire. Il est temps de redevenir acteur, de poursuivre les partenariats avec les entreprises, de faire le pari de l'expérimentation.

**Charles-Benoît Heidsieck :** Nous étudions actuellement la logique de social-risqueur, c'est-à-dire des entreprises qui acceptent d'investir des sommes importantes (de 50 000 euros à 1 million) sur des projets associatifs, d'y apporter des compétences rares, de les accompagner stratégiquement pour franchir un cap, et de créer un lien avec la recherche académique. Plusieurs entreprises ont déjà donné leur accord et nous avons constitué un fonds de 40 millions d'euros pour gérer ces innovations. Ce faisant, ces entreprises investissent dans la recherche et le développement. Elles

reconnaissent ainsi le rôle de laboratoire social des associations. Ce qui constitue une avancée significative.

Deuxième axe de travail : dans le cadre du programme « Associations et PME », nous réunissons les acteurs de référence (Medef, CGPME, CJD, CPCA, Fonda, Avise, France Active, France Initiative, etc.) pour réfléchir à un modèle d'animation territoriale des relations associations-PME. L'expérimentation d'Alsace Active alimente le débat : comment faciliter les rencontres, les échanges, les projets communs, etc. ?

Il reste beaucoup de choses à construire et, ne nous leurrions pas, faire de l'animation territoriale autour des relations PMA/PME sera difficile, d'autant qu'il n'existe pas encore de modèle de co-construction.

### Certains outils, dispositifs, etc., vous semblent-il pouvoir favoriser le développement de ces relations ?

**Brigitte Giraud :** Il y a aujourd'hui des opportunités à saisir, des dispositifs à intégrer. Sceller des partenariats avec le Rameau, l'Avise, la Caisse des dépôts et d'autres, pour accroître les expérimentations me paraît souhaitable. Les associations, comme les entreprises ont besoin de mûrir sur ce thème et d'expérimenter.

Mais surtout, pour développer ces partenariats, nous avons besoin d'une médiation. La Caisse des dépôts pourrait jouer ce rôle de médiateur. La CPCA est favorable à un État régulateur, mais aujourd'hui, si on se réfère aux signaux lancés par le gouvernement, on peut s'interroger. Ne faut-il pas plutôt penser en termes de régulation croisée, d'économie mixte, d'instances régionales dans lesquels se réuniraient les collectivités, l'État, les associations, les entreprises, le Medef, les représentants du mouvement associatif organisé, les CCI ? Ces structures pourraient cogérer des fonds de développement des relations partenariales.

D'autres voies ne sont encore que marginalement explorées, par exemple l'intégration d'associations dans des dispositifs tels que les pôles de compétitivité ou d'excellence rurale, des pépinières d'entreprises, etc. Un champ d'expérimentation potentiel à plus long terme !



**Charles-Benoît Heidsieck**

**Charles-Benoît Heidsieck est le président fondateur du Rameau, association qui favorise la création d'intérêts partagés entre associations et entreprises**

**Charles-Benoît Heidsieck :** Il faut rechercher les acteurs qui ont un rôle structurant sur le territoire, les DLA notamment, mais également les réseaux tels que les CPCA régionales. Si les chambres de commerce et d'industrie interviennent peu aujourd'hui, c'est parce qu'il n'existe pas encore de modèle. Mais si on ne réfléchit pas ensemble, si on ne poursuit pas les expérimentations, ça ne marchera pas. La France est l'un des pays les plus en retard dans le domaine de la complémentarité des associations et des entreprises. Au niveau national il nous a fallu deux ans et demi pour arriver à mettre autour de la même table tous les acteurs concernés. Il en sera de même sur les territoires.

Nous sommes en présence d'acteurs complémentaires, mais qui ont des visions très différentes de la société. Il faut parvenir à trouver des convergences, à impulser le dialogue. Les réseaux ont un rôle stratégique en la matière et la nécessité impérieuse de s'y impliquer. Parfois, les différents acteurs donnent l'impression d'être encore sur des postures du XIX<sup>e</sup>, mais le monde a changé, le regard de la société aussi ! On doit toutefois saluer les énormes efforts réalisés depuis 3 ans. Espérons que les postures « politiques » ne bloqueront pas les réflexions stratégiques. Il faut accepter de s'écouter, de s'entendre et de construire ensemble dans une véritable altérité. ■

**COLLOQUE INTERNATIONAL  
DE MANAGEMENT À LYON**



“

**Management des entreprises  
de l'économie  
sociale et solidaire :  
*quelles spécificités ?*”**

**Jeudi**

**4 novembre 2010**

à l'IAE Lyon

**Vendredi**

**5 novembre 2010**

à l'ESDES

**Info :** <http://www.management-ess2010-lyon.fr/>

# Pour un modèle de développement des relations partenariales

- 1** L'État doit jouer un rôle dans le développement d'un modèle français de relations partenariales entre entreprises et associations.

  - ▶ Il doit favoriser la communication sur les dispositifs existants et développer l'intermédiation entre associations et entreprises.
  - ▶ Concrètement, ce rôle passe par le soutien aux têtes de réseaux associatives, par l'impulsion d'expertises nationales, par le soutien de sites internet de référence pour remplir une fonction d'animation des dispositifs d'intermédiation.
  - ▶ L'organisation de l'État doit également s'adapter au développement de ces relations partenariales en créant, au niveau national et au niveau régional, des cellules d'appui technique.
  - ▶ Le Conseil de développement de la vie associative (CDVA) constitue l'outil *ad hoc* pour permettre à l'État de financer des activités en faveur des partenariats entre entreprises et associations. Un appel à projet spécifique pourrait être lancé afin de financer les travaux menés par des fédérations et des regroupements associatifs : ingénieries de formation des élus associatifs aux enjeux des partenariats, initiatives d'accompagnement, études et évaluations portant sur les impacts des partenariats développés avec des entreprises, etc. Il s'agit avant tout de soutenir les têtes de réseaux associatives dans leur fonction de recherche et développement au service de partenariats d'intérêt général.
- 2** Devant la forte croissance des demandes associatives de partenariat avec des entreprises, le mouvement associatif organisé doit favoriser les initiatives de mutualisation dans les territoires.

  - ▶ Cette approche collective est une solution efficace pour faire face à la concurrence interassociative en matière de partenariat avec des entreprises. Concrètement, dans les territoires, cela passe par la mise en œuvre d'outils permettant de mutualiser les ressources partenariales avec les entreprises.
  - ▶ Sur ce point, les collaborations avec les chambres régionales de commerce et d'industrie (CRCI) ou encore avec les conseils de développement des pays devraient favoriser les rencontres entre projets associatifs et entreprises locales.

**NB :** De manière générale, les éléments de la première et de la deuxième proposition visent à atténuer les inégalités entre associations pour accéder aux partenariats avec des entreprises. Inégalités qui s'expliquent notamment par une médiatisation plus importante de certaines causes associatives et par de fortes différences de moyens dédiés à la recherche professionnelle de partenariats.
- 3** Cette approche régulée du modèle français de la relation entreprises-associations, suppose la mise en œuvre de codes de conduite partenariale.

  - ▶ Les représentants du mouvement associatif organisé et les représentants des mouvements d'entreprises devraient, au niveau national et régional, cosigner des codes déontologiques de pratiques partenariales. Ces codes devraient permettre de dépasser le seul « mécénat de communication » tout en refusant d'être la caution d'un désengagement financier des pouvoirs publics.
  - ▶ Ces codes de bonne conduite devraient privilégier un mécénat de « recherche et développement » en faveur de l'innovation socioéconomique. Les têtes de réseaux associatives offrent l'espace de concertation *ad hoc* pour élaborer de tels documents.

# Partenariat, mécénat

## L'Admical

Fondée en 1979, l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial regroupe 150 entreprises mécènes. Sa mission : promouvoir la pratique du mécénat dans les domaines de la culture, de la solidarité et de l'environnement.

Elle édite un répertoire des entreprises mécènes.

+ [www.admical.org](http://www.admical.org)

## Mecenova

Créé par IMS-Entreprendre pour la cité, ce site vise à faciliter et multiplier les partenariats entre entreprises mécènes et associations œuvrant pour des causes d'intérêt général : solidarité, environnement, culture, santé, éducation, sport... Son accès est entièrement gratuit.

+ [www.mecenova.org](http://www.mecenova.org)

## Sur le site de la CPCA

■ Interview croisée Brigitte Giraud de la CPCA et Estelle Lauvergne de l'IMS-Entreprendre pour la cité : [www.cPCA.asso.fr/spip.php?article1978](http://www.cPCA.asso.fr/spip.php?article1978)

■ Interview d'Anne Bory : [www.cPCA.asso.fr/spip.php?article1993](http://www.cPCA.asso.fr/spip.php?article1993)

■ Colloque du 6 juillet 2009 : « Associations et entreprises, je t'aime, moi non plus » : [www.cPCA.asso.fr/spip.php?article1864](http://www.cPCA.asso.fr/spip.php?article1864)

## Les autres ressources documentaires

■ Guide sur le mécénat du Haut commissaire à la jeunesse et à la vie associative : [www.jeunesse-vie-associative.gouv.fr/IMG/pdf/Plaque\\_mecénat\\_avril\\_2010.pdf](http://www.jeunesse-vie-associative.gouv.fr/IMG/pdf/Plaque_mecénat_avril_2010.pdf)

■ Site internet de la mission Mécénat du ministère de la Culture : [www.mecénat.culture.gouv.fr](http://www.mecénat.culture.gouv.fr)

■ Conseil général de l'environnement et du développement durable, *Le mécénat d'entreprise, moteur du développement durable* : [www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/telestats\\_1\\_-2.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/telestats_1_-2.pdf)

■ Le site du Centre français des fondations qui recense l'ensemble des fondations françaises : [www.centre-francais-fondations.org](http://www.centre-francais-fondations.org)

■ Admical, *Les chiffres clés du mécénat d'entreprise 2008* : [www.admical.org/default.asp?contentid=62](http://www.admical.org/default.asp?contentid=62)

■ Observatoire de la Fondation de France, *Les fondations en France en 2007, fondateurs, secteurs d'interventions, poids économique* :

[www.fondationdefrance.org/content/download/7744/113245/version/8/file/Téléchargez+l%27étude+\\_+Etude+fondations.pdf](http://www.fondationdefrance.org/content/download/7744/113245/version/8/file/Téléchargez+l%27étude+_+Etude+fondations.pdf)

■ Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises, *Le guide pratique des partenariats stratégiques ONG-entreprises* :

[www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/engagement\\_pp/guide\\_partenariat\\_ong\\_entreprises.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/engagement_pp/guide_partenariat_ong_entreprises.pdf)

■ Panorama Ernst & Young des fondations d'entreprise 2008 :

[www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0408\\_Etude\\_Fondations\\_Entreprise/\\$File/0408\\_Etude\\_Fondations\\_Entreprise.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0408_Etude_Fondations_Entreprise/$File/0408_Etude_Fondations_Entreprise.pdf)

■ Cnar Culture, *Associations culturelles et mécénat d'entreprise* :

[www.culture-proximite.org/article.php3?id\\_article=214](http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=214)

■ Cnar Environnement, *Le mécénat des PME et PMI dans le secteur de l'environnement* :

[www.cnarenvironnement.org/spip.php?article62](http://www.cnarenvironnement.org/spip.php?article62)

■ Admical, *Quel impact de la crise sur le mécénat ? Une enquête Admical-CSA 2009* :

[http://www.admical.org/editor/files/admicalCSA2009\\_crise\\_et\\_mecénat.pdf](http://www.admical.org/editor/files/admicalCSA2009_crise_et_mecénat.pdf)

■ Communiqué de presse de l'Observatoire de la Fondation de France sur l'évolution des fondations en France

# SOCIALE ET SOLIDAIRE, L'ÉCONOMIE QUI SAIT OÙ ELLE VA.



eCONVIA  
economy  
Credits photos : Fotolia

Faites votre programme sur  
[www.lemois-ess.org](http://www.lemois-ess.org)



NOVEMBRE 2010



EN ALLIANCE AVEC :

UN ÉVÉNEMENT :



# La Vie Associative

www.cPCA.asso.fr



## La voix du mouvement associatif sur Internet

La CPCA, organe de représentation politique de 16 coordinations associatives réunissant près de 600 000 associations en France, propose aux internautes un accès simplifié à l'ensemble des informations qui concernent le monde associatif français sur [www.cPCA.asso.fr](http://www.cPCA.asso.fr) : actualités, campagnes permanentes, régions, annuaire, publications et emploi.

Réalisé par

## La CPCA

La Conférence permanente des coordinations associatives est l'instance de représentation du mouvement associatif organisé. Ses membres sont : ANIMA'FAC - Vie étudiante ; CADECS - Développement économique et social ; CCOMCEN - Éducation nationale ; CELAVAR - Développement rural ; La Ligue de l'enseignement ; CNAJEP - Jeunesse-éducation populaire ; CNL-CAFF - Droits des Femmes ; CNOSF - Mouvement sportif ; COFAC - Vie culturelle et communication ; Coordination Justice-Droits de l'Homme ; Coordination Sud - Solidarité internationale ; FONDA - développement associatif ; UNAF - vie familiale ; UNAT - tourisme social ; UNIOPSS - action sociale et santé ; Rassemblement des associations de consommateurs (Conso-France, la Coordination).

Nous Imprimons Votre Monde

**LIVRES & MAGAZINES**  
en courts et moyens tirages

**LABALLERY**  
**CHEVILLON**  
Imprimeurs de livres et magazines

24, boulevard Kennedy - BP 134 - 89101 SENS cedex  
Tél. 02 39 95 04 78 - Fax. 02 39 95 07 84

[chevillon-contact@orange.fr](mailto:chevillon-contact@orange.fr)

[www.laballery.fr](http://www.laballery.fr)

