

Les actes

Admithème

Le mécénat de compétences :
pratiques et perspectives ?

Mercredi 17 janvier 2001

Ministère de l'emploi et de la solidarité

Une conférence organisée par Admical, en collaboration avec la DIES
(Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie Sociale)



Sommaire

- **Présentation d'Admical** **5**
- **Présentation de la DIES** **7**
- **Editorial** **9**
par Jacques Rigaud et Hugues Sibille
- **Introduction** **10**
avec la participation de Jacques Rigaud,
Virginie Seghers, Hugues Sibille
- **Cadre général du mécénat de compétences** **13**
avec la participation de Anne-Gaële Duriez,
Jean-Marc Pautras, Virginie Seghers
- **Témoignages** **16**
avec la participation de Bruno Ambrosini, Daniel Brizemeure,
Jean-Emmanuel Combes, Francis Lacloche, Tim Stockil
- **Conclusion** **26**

Présentation d'Admical

Créée en 1979, Admical a pour mission fondamentale de **promouvoir la pratique du mécénat d'entreprise** en France, principalement dans les domaines suivants :

- culture,
- solidarité,
- environnement.

Admical a été reconnue d'utilité publique par un décret du 25 mars 1992, ce qui atteste le caractère d'intérêt général attaché à sa mission.

Ses objectifs

- Informer, conseiller et former les entreprises mécènes ou candidates au mécénat ;
- Représenter les entreprises mécènes auprès des pouvoirs publics, des médias, des acteurs de la culture, de la solidarité et de l'environnement ;
- Favoriser les échanges et rencontres entre les différents acteurs du mécénat.

Ses activités

Les activités d'Admical sont nombreuses. Elles s'articulent autour de trois principaux axes :



Admical : observatoire du mécénat d'entreprise

Par ses activités éditoriales nombreuses, ses études, son centre de documentation et réseau de correspondants, Admical est une plate-forme unique d'observation du mécénat d'entreprise en France et un centre de ressources pour tous ceux qui s'intéressent au mécénat d'entreprise, journalistes, entreprises, associations, chercheurs, étudiants, etc...

Admical : interlocuteur privilégié des pouvoirs publics et des médias

Admical est l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics pour toutes les questions relatives au mécénat d'entreprise. Par son action constante en faveur de l'amélioration du dispositif juridique et fiscal, qu'il s'agisse du régime du mécénat ou de celui des fondations, Admical défend les intérêts des entreprises engagées dans le mécénat et de leurs partenaires.

Admical est aussi l'interlocuteur privilégié des médias, pour permettre aux journalistes de mieux comprendre l'engagement des entreprises mécènes.

Admical : carrefour du mécénat d'entreprise

Grâce aux rencontres et conférences qu'elle organise, Admical est un lieu unique de dialogue, de confrontation d'expériences et de réflexion pour tous les acteurs du mécénat d'entreprise.

Admical est un club d'entreprises mécènes, indépendant des pouvoirs publics. L'association bénéficie du soutien de 130 entreprises, membres actifs ou bienfaiteurs.

Afin de jouer pleinement son rôle de carrefour du mécénat d'entreprise et de permettre à l'ensemble des professionnels du mécénat de participer à ses travaux, Admical s'est ouverte, depuis quatre ans, à une nouvelle catégorie de membres : les membres associés.

ADMICAL : CENTRE DE FORMATION ET D'INFORMATION

Aux journalistes, aux responsables d'entreprises, aux porteurs de projets, aux étudiants, bref à tous, Admical propose des outils d'information et de réflexion.

Les publications

Depuis l'origine, Admical est une source documentaire unique en France sur le mécénat d'entreprise. Ses publications sont nombreuses et diversifiées. Les principales sont :

- Le Répertoire du Mécénat
- Le Supplément au Répertoire du Mécénat
- L'actualité du mécénat d'entreprise
- Le nouveau Guide Juridique et Fiscal du mécénat
- Le mécénat culturel en Europe
- Les Actes des Assises Internationales du Mécénat d'entreprise

Le site internet : www.admical.org

Le centre de documentation

Admical dispose d'un centre de documentation ouvert à tous, les mardis et jeudis après-midi, de 14h30 à 18h00.

Les séminaires de formation

Admical propose des formations pour comprendre le choix des entreprises, leurs motivations et leurs objectifs. Tous les mois, elle organise un séminaire de formation à la recherche de fonds et de nombreuses formations sur mesure.

Les événements

■ *Les Admithèmes*

Admical organise régulièrement des sessions de travail sur des thèmes qui font l'actualité du mécénat. Ses "Admithèmes", lieu unique de dialogue et de confrontation d'expérience, sont destinés en priorité à ses adhérents.

■ *Les Jeudis*

Tous les mois, Admical propose à ses membres une rencontre privilégiée avec des acteurs du mécénat. Visites privées, conférences informelles, ces "jeudis" permettent, de façon conviviale, d'étudier un cas de mécénat et d'échanger des expériences. Tous les ans, Admical propose également à ses membres un séjour d'études en France ou à l'étranger, à l'occasion notamment d'un festival.

■ *Les Assises Internationales du Mécénat d'entreprise*

Tous les deux ans, Admical réunit l'ensemble des professionnels du mécénat autour de journalistes et de personnalités politiques. Ce colloque se déroule sous forme d'ateliers et de séances plénières sur des thèmes d'actualité.

■ *Les Oscars du Mécénat*

Chaque année un jury indépendant décerne les Oscars du Mécénat à des entreprises dont la politique est jugée exemplaire. Admical remet un Oscar du mécénat, un Prix du mécénat local, et un Prix découverte Admical - Fondation de France.

Télérama s'associe aux Oscars du mécénat pour décerner le Prix Télérama du mécénat d'entreprise.

ADMICAL EN RÉGION ET À L'ÉTRANGER

■ *en région*

Le mécénat d'entreprise concerne toutes les régions françaises. Afin de renforcer et de formaliser les liens avec les acteurs de la vie locale, Admical a établi un réseau de correspondants régionaux sur l'ensemble du territoire national.

■ *à l'étranger*

Admical est membre fondateur du CEREC (Comité Européen pour le Rapprochement de l'Economie et de la Culture), qui regroupe 14 associations membres et bénéficie également du concours d'entreprises. Cet organisme a pour mission de promouvoir le mécénat d'entreprise en Europe.

International - Admical a aidé à la création d'associations similaires dans différents pays : Japon, Corée du Sud, Espagne, Québec et Liban. Aux Etats-Unis, au Canada, en Afrique du Sud... il existe également des associations comparables avec lesquelles Admical a des liens étroits.

Qui contacter ?

Admical est dirigée par un conseil d'administration, présidé par Jacques Rigaud, où siègent des personnalités élues par l'ensemble des adhérents.

■ *Au quotidien, c'est une équipe permanente qui anime l'association :*

Déléguée générale : **Virginie SEGHERS**

Adjoint au Délégué général (Evénements- Solidarité - Environnement - Admithème - Internet) : **Jean-Marc PAUTRAS**

Adjointe au Délégué général (Publication - Culture - Questions juridiques et fiscales) : **Anne-Gaële DURIEZ**

Adjointe au Délégué général (Europe - International - Formations) : **Nathalie SAUVANET**

Attaché administratif et comptable : **Bruno MORIN**

Secrétaire de l'association : **Ouiza SADI-HADDAD**

Assistante de direction : **Virginie BERTAGNA**

Déléguée culturelle : **Nicole JIMENEZ**

Présentation de la DIES

MISSIONS ET OBJECTIFS DE LA DIES

Mise a disposition du Secrétariat d'État à l'Economie solidaire, la Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale (DIES) a été créée en 1981 (décret n° 81-1125 du 15.12.1981) pour marquer la reconnaissance de l'importance du rôle des associations, des coopératives et des mutuelles. Un décret de mai 1998 a étendu son champ de compétence à l'ensemble des associations Loi de 1901. Elle assure le secrétariat du Conseil national de la vie associative.

Ses missions

- Favoriser le développement des associations, des coopératives et des mutuelles et promouvoir leurs innovations sociales.
- Coordonner l'action des différents ministères dans ces domaines et notamment en ce qui concerne les associations. La circulaire du Premier ministre du 14 septembre 1998 a renforcé le rôle interministériel de la DIES, pour ce qui concerne la politique associative, en lui désignant des correspondants associatifs dans chaque ministère. Le Premier ministre lui a confié la préparation des premières Assises nationales de la vie associative en février 1999. Depuis, elle a été chargée d'en assurer le suivi.

Ses objectifs

- Favoriser l'intégration des associations au plan national comme au plan européen, en leur offrant un cadre juridique, financier, fiscal approprié, permettant de préserver leur originalité. La DIES anime le groupe de suivi des instructions fiscales associatives, suit le chantier du statut européen des associations et plus largement les enjeux liés à la loi de 1901.

Assurer la prise en compte de ce secteur dans la politique contractuelle, par exemple dans le cadre des contrats de plan Etat-Régions. A ce titre, la DIES a préparé la circulaire du Premier ministre sur les conventions pluriannuelles avec les associations.

Promouvoir les innovations sociales qui s'inscrivent dans une démarche de citoyenneté active, de création d'activités d'utilité sociale, de lutte contre les exclusions. La DIES apporte un soutien aux différents réseaux associatifs et favorise la formation des élus et des salariés du secteur.

La DIES s'appuie sur une équipe de conseillers techniques à Paris, autour du délégué interministériel, Hugues Sibille, nommé au Conseil des ministres du 10 juin 1998. L'action de la DIES est relayée par des correspondants régionaux placés sous la responsabilité des préfets de Région, ainsi que par des délégués départementaux à la vie associative dont elle s'est vue confier l'animation par la circulaire du 22 décembre 1999 qui a redéfini les relations entre l'Etat et les associations dans les départements.

La DIES a préparé et suivi les Assises nationales de la vie associative et les Consultations régionales de l'économie sociale et solidaire.

Contact : Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale

10/16, rue Brancion BP 555 75725 Paris cedex 15

Tél. : 01 40 56 62 02 - Fax : 01 40 56 62 30

www.economie-solidaire.gouv.fr

www.vie-associative.gouv.fr

LE MECENAT DE COMPETENCES : UN NOUVEL ENJEU

Jacques RIGAUD, Président d'Admical

Hughes SIBILLE, Délégué interministériel à l'économie et à l'innovation sociale

Le « mécénat de compétences » est un concept récent, dont Admical a encouragé l'émergence il y a moins de dix ans. A la croisée d'une logique de mécénat et de celle de gestion des ressources humaines, de communication externe de d'implication du personnel il est, pour l'entreprise et pour les associations, une forme innovante et pertinente de mécénat et d'enrichissement mutuel.

Il s'agit pour l'entreprise de proposer, dans un cadre précis, un transfert gratuit de compétences en faveur d'un projet d'intérêt général, en mettant à disposition des salariés volontaires, pendant leur temps de travail (ou au moins partiellement). Car le mécénat de compétences ne saurait relever d'une logique de bénévolat ou de paternalisme. Il fait partie, au même titre que le mécénat classique, d'une stratégie d'entreprise, avec ses règles, ses objectifs et son éthique.

Pour les entreprises mécènes, soucieuses de valoriser leurs métiers et de répondre aux attentes d'épanouissement personnel de leurs salariés il est une voie à explorer. Car au-delà de la simple contribution financière ou en nature, le mécénat de compétences,

plus complexe à mettre en œuvre qu'un mécénat classique, et parfois plus coûteux, se révèle également plus gratifiant et plus riche.

Pour les salariés volontaires, il est une occasion rare d'être confrontés à des logiques éloignées de celles de l'entreprise, et de s'impliquer personnellement dans une cause d'intérêt général avec le soutien de l'entreprise.

Enfin, pour les structures qui en bénéficient, en particulier les associations, il est un vecteur de professionnalisation, un outil privilégié pour acquérir à moindre coût des compétences nouvelles.

Encore peu pratiqué, le mécénat de compétences intéresse de nombreuses entreprises de secteurs économiques très différents. Pour mieux comprendre les pratiques existantes, les clarifications attendues et les incitations nécessaires, Admical et la Dies ont entrepris une collaboration approfondie, qui s'est déjà traduite par l'organisation d'une conférence sur « le mécénat de compétences » en janvier 2001 auquel de nombreuses personnalités françaises et étrangères ont participé.

Les actes de cette première conférence révèlent la richesse de cette nouvelle forme de mécénat, ses nombreux atouts et ses quelques faiblesses. Mais ces actes ne sont qu'une étape.

A la lumière de témoignages très enrichissants, Admical et la Dies poursuivront en 2001 leur collaboration pour encourager le développement du mécénat de compétences en France. Trois axes de travail sont prioritaires : la création et l'édition d'un « Guide pratique du mécénat de compétences » à l'attention des entreprises et des associations, l'étude de faisabilité d'une « bourse de compétences » qui centraliserait l'offre et la demande de compétences, assurerait des formations, un suivi et une évaluation de chaque projet, et, enfin, une proposition d'amélioration, si elle se révèle nécessaire, du dispositif juridique et fiscal.

Grâce à ces actes, nous sommes heureux de faire connaître à de nombreuses entreprises et associations nos travaux en faveur du « mécénat de compétences » qui, selon nous, est une nouvelle forme de dialogue de l'entreprise avec les associations, de fertilisation croisée et d'innovation sociale.

Introduction

avec la participation de :

Hugues SIBILLE, Délégué interministériel à l'innovation sociale et à l'économie sociale

Jacques RIGAUD, Président d'Admical

Virginie SEGHERS, Déléguée générale d'Admical

□ Virginie SEGHERS

Nous sommes réunis pour parler d'un sujet auquel nous nous intéressons depuis longtemps : le mécénat de compétences.

Je remercie Hugues Sibille, Déléguée interministériel à l'économie et à l'innovation sociale, pour l'intérêt qu'il porte à nos travaux et pour l'attention qu'il a manifesté à l'égard de cette forme innovante de mécénat. Le mécénat de compétences rejoint plusieurs problématiques liées à vos préoccupations. En tant que Délégué interministériel, vous avez lancé différents chantiers concernant le bénévolat et obtenu des mesures favorables à sa pratique en entreprise, dans le cadre de la loi sur la réduction du temps de travail. Vous présidez également le Comité de Pilotage de cette année du volontariat, comme l'a déclaré l'ONU. Mais si le mécénat de compétences a des points communs avec le bénévolat, il en diffère sensiblement.

Relevant d'une politique d'entreprise et non d'une initiative individuelle, le mécénat de compétences est à la croisée des chemins entre le marketing, la communication externe et interne et la gestion du personnel. Il permet à des salariés, dans le cadre de leur temps de travail, de transmettre leurs expériences à des structures généralement associatives afin de contribuer à leur professionnalisation. Il a également de nombreuses vertus que nous présente-

rons ultérieurement, notamment celle d'établir un nouveau dialogue entre deux mondes qui souvent s'ignorent : la société civile et le monde économique. Certes, nous prônons ce dialogue depuis l'origine au sujet du mécénat en général mais le mécénat de compétences, qui se traduit par un rapport humain, en constitue un vecteur privilégié.

□ Hugues SIBILLE

Depuis que nous parlons de ce sujet, Admical et la Délégation interministérielle ont partagé la même envie de travailler ensemble. Je connais Admical pour avoir participé à un jury de mécénat avant de devenir Délégué. Je pense que cette journée doit s'inscrire dans un processus continu et j'espère qu'elle engendrera des suites. Je me réjouis à ce titre de la participation nombreuse qui témoigne de votre intérêt pour ce sujet. A l'avenir, nous devons cependant nous assurer que le dialogue entre les représentants du monde de l'entreprise, que vous êtes, et ceux du monde non-lucratif soit davantage développé qu'il ne l'est aujourd'hui.

Le secteur non-lucratif, en particulier le secteur associatif, a d'abord besoin de compétences. J'ai l'intime et ancienne conviction que le dialogue entre ces deux mondes se polarise souvent autour de la notion de concurrence. Or je suis convaincu que les zones de complémentarité sont plus nombreuses

que les zones de concurrence. Le temps est venu où les représentants de ces deux univers doivent dialoguer davantage afin de construire ensemble des partenariats sur divers sujets, dont le mécénat de compétences.

Le secteur associatif français est en pleine expansion. Environ soixante dix mille associations sont créées chaque année, c'est-à-dire deux fois plus qu'il y a vingt ans. Nous fêtons cette année le centenaire de la loi 1901, ce qui place la vie associative sous le feu des projecteurs. Les différents sondages d'opinion montrent un véritable engouement des Français. 95 % des personnes interrogées ont une image positive, plutôt préoccupante en comparaison avec l'image de l'univers politique, syndical ou d'autres univers. En conséquence, le monde associatif doit être capable de se structurer afin de répondre aux attentes des Français. Aujourd'hui, les associations emploient environ huit cent cinquante mille salariés en équivalent temps plein et autant de bénévoles. L'une des préoccupations du monde associatif consiste donc à faire vivre ensemble des ressources humaines constituées de salariés et de bénévoles. Certains problèmes de gestion, d'accès aux technologies, de droit ou de ressources humaines connaissent en outre une complexité croissante. Depuis trois ans, la Délégation et l'ensemble des ministères concernés ont entamé un certain nombre de travaux

en direction des associations. L'un d'eux, signé par le Premier Ministre en décembre dernier, consiste à passer des conventions triennales entre l'Etat et les associations. L'idée permet de progresser sur la voie du partenariat. L'Etat ne doit plus agir comme un simple guichet à subventions mais savoir travailler comme un véritable partenaire des associations. L'une des questions consiste donc à établir ce partenariat au moyen du mécénat de compétences. Parmi nos objectifs, nous souhaitons améliorer les relations entre les associations et les entreprises.

L'an dernier, nous avons engagé une action avec l'association Développement et Emploi et plusieurs entreprises et commencé à explorer le temps de l'engagement civil et social. En effet, la loi sur la réduction du temps de travail d'abord ouvre des possibilités pour se consacrer à des objectifs personnels ou familiaux mais également à des engagements civiques et sociaux. Un article de la loi invite ainsi les partenaires sociaux à prendre en compte de façon spécifique les bénévoles d'associations. Les retraites ouvrent un autre champ de réflexion possible. Les chiffres prévisionnels des départs en retraite accentuent le besoin de faciliter la possibilité de s'engager dans la vie associative, possibilité qui peut être préparée par un bilan de compétences.

Le mécénat de compétences constitue un thème porteur qui élargit le champ du mécénat. Je vois néanmoins trois conditions à notre recherche. Premièrement, associations et entreprises doivent trouver un intérêt commun au mécénat de compétences. Pour les entreprises, il peut s'agir d'élargir l'expérience des collaborateurs, de travailler sur de nouvelles valeurs, de valoriser leurs métiers et d'engager un dialogue plus ouvert avec la société. Pour les associations, il s'agit peut-être de trouver des gains d'efficacité, de

temps et de s'ouvrir au monde des entreprises. Deuxièmement, le contrat entre les deux doit être le plus clair et le plus transparent possible. Le secteur associatif est encore prudent. Il craint d'être utilisé à des fins de communication. Enfin, je pense que les associations ne sont pas des entreprises. Le mécénat de compétences ne doit donc pas chercher à les transformer en entreprises mais au contraire respecter leur particularité en renforçant la démarche des projets associatifs. Nous verrons comment faire avancer le sujet sur la base de la première étape que constitue cette journée.

□ Jacques RIGAUD

Admical est très heureuse de cette collaboration nouée depuis quelques temps et qui se concrétise aujourd'hui avec la Délégation à l'économie et l'innovation sociale. Dans un esprit de partenariat, nous avons veillé à ce qu'Admical entretienne avec différentes administrations, dans les domaines social, de l'environnement et culturel, un rapport qui ne soit ni celui d'un groupe de pression, ni d'un quémandeur de subventions mais celui d'une organisation associative qui apporte quelque chose à l'administration. Par rapport à un organisme chargé de l'économie sociale et de l'innovation, cela me paraît d'autant plus important. En effet, à travers nos expériences concrètes et les actions des entreprises dans toute la France en matière de mécénat, nous réalisons que ces dernières sont en contact direct avec l'innovation. Cette capacité d'innovation des entreprises est fondamentale dans le contexte actuel. Les administrations, qui possèdent leurs propres sources de renseignements, doivent être mieux informées de ces innovations afin de les examiner, les valider et contribuer à leur diffusion.

Il peut sembler étrange que le mécénat soit un terrain d'innovation mais il le devient de plus en plus. D'abord, les secteurs de la culture, de la solidarité et de l'environnement font probablement face aux défis les plus importants de nos sociétés. Les formules classiques de diffusion culturelle, de redistribution sociale ou de réglementation environnementale ne suffisent plus. Il faut inventer de nouvelles formules qui ne soient pas fondées sur des présupposés idéologiques mais sur la réalité des expériences concrètes.

Les entreprises ne sont certes par toutes innovantes. Elles partagent cependant le goût du risque et de l'innovation et sont donc sensibles à la nouveauté. Lorsque l'on voit la manière dont elles s'engagent dans le mécénat, je suis frappé de voir combien elles désirent s'inspirer des exemples antérieurs tout en se singularisant et en exprimant leur propre culture, leur identité et leur originalité à travers ces actions de mécénat. Elles sont donc poussées à innover. Les entreprises, accablées de demandes diverses, choisissent par conséquent celles qui présentent souvent les plus grands risques mais sont les plus innovantes. Je souhaite que notre collaboration permette d'aider votre Délégation à identifier et à connaître ces innovations.

Par rapport à d'autres pays, la France est en retard dans le mécénat de compétences. A ce titre, je suis heureux d'avoir à mes côtés des intervenants européens, en particulier Arts and Business dont l'expérience en la matière est déjà ancienne. Dans un récent courrier à Admical, le Délégué a clairement insisté sur les multiples manières par lesquelles une entreprise agit dans la cité. Il ne faut donc pas confondre le bénévolat avec diverses actions rendues obligatoires par la législation ou avec le mécénat de compétences. Même si la démarche consistant, pour

une entreprise, à apporter son expertise à une association prend diverses formes, le mécénat de compétences est l'une d'entre elles. Il consiste à entrer dans l'approche ou la stratégie de mécénat de l'entreprise et se traduit par des actes, des comportements, des collaborations inspirés de l'idée de mécénat.

Par conséquent, j'adhère entièrement aux trois conditions que vous avez posées. En effet, le mécénat se caracté-

rise par la constatation et la reconnaissance d'un intérêt croisé du bénéficiaire et du porteur de l'action de mécénat. Le mécénat d'entreprise ne constitue pas un acte désintéressé ; il n'a de sens dans la logique économique que si l'entreprise y trouve son intérêt, autrement que par les voies classiques. Le contrat doit être clair et transparent mais l'entreprise doit aussi respecter la spécificité de la finalité et les caractéristiques fondamentales de l'associa-

tion. Nous sommes d'accord quant à la doctrine. La mise à disposition de personnel par une entreprise prend des formes variables mais même si entreprise et association ont des finalités distinctes, elles sont confrontées à des problèmes communs dans leur rapport avec la société ou dans la gestion proprement dite. C'est pourquoi ce chantier, qui reste à construire et à gérer, est de la plus haute importance.

Cadre général du mécénat de compétences

avec la participation de :

Anne-Gaële DURIEZ, Adjointe au Délégué Général d'Admical

Jean-Marc PAUTRAS, Adjoint au Délégué général d'Admical

Virginie SEGHERS, Déléguée générale d'Admical

□ **Virginie SEGHERS**

I. Synthèse des réunions préparatoires

Avant de donner la parole à la tribune, nous avons pensé qu'il serait utile de vous présenter une brève synthèse des réunions préparatoires que nous avons eues avec certains d'entre vous, sur les forces et les faiblesses du mécénat de compétences.

Nous avons identifié le cadre de développement du mécénat comme très propice à l'essor du mécénat de compétences. D'une part, les entreprises sont de plus en plus à la recherche, et parfois à la source, d'innovations en termes de pratiques culturelles, sociales ou environnementales. Le mécénat de compétences constitue d'autre part une forme de dialogue avec la société particulièrement innovante. Pour illustrer les récentes évolutions du mécénat d'entreprise, nous avons coutume de dire que nous sommes passés d'un « mécénat de contribution » à un « mécénat d'initiatives » et c'est parce que les entreprises sont aujourd'hui à l'initiative de leurs politiques de mécénat qu'elles cherchent à impliquer leur personnel. Les façons d'impliquer le personnel dans un projet de mécénat sont nombreuses, elles vont de la simple information du personnel (communication interne), au soutien à des projets du personnels, en passant par le « mécénat associé » qui, comme son

nom l'indique, associe, mais cette fois financièrement, l'entreprise et ses salariés, à une initiative commune. Le mécénat de compétences est une forme nouvelle, encore expérimentale, d'implication du personnel.

Le mécénat de compétences relève d'une politique d'entreprise. Il ne s'agit pas d'encourager le bénévolat des salariés, mais de valoriser les métiers de l'entreprise. Le mécénat de compétences a un coût réel, puisqu'il crée un manque à gagner sur la contrepartie du salaire et peut conduire l'entreprise à effectuer un recrutement pour remplacer la personne concernée.

Contrairement au mécénat classique qui relève souvent de la Présidence, de la Direction générale, et de la Direction de la communication, c'est la Direction des ressources humaines qui se trouve principalement impliquée dans la gestion d'un programme de mécénat de compétences.

Enfin, de très nombreux acteurs sont intéressés par le mécénat de compétences, comme le prouve votre participation ce matin. Cependant, très peu d'entreprises ont un dispositif structuré. La plupart sont en phase de réflexion et très motivées pour mettre en place un programme innovant et ambitieux de mécénat de compétences.

□ **Jean-Marc PAUTRAS**

II. Les atouts du mécénat de compétences

Lors de nos recherches préparatoires, nous avons identifié plusieurs avantages au mécénat de compétences.

Pour les entreprises, tout d'abord, il permet d'élargir l'expérience des cadres, de développer leur motivation (ils quittent l'entreprise pour mieux la réintégrer plus tard) et d'introduire de nouvelles valeurs. La Direction des ressources humaines dispose alors de nouveaux arguments favorisant des recrutements intéressants.

Enfin, les métiers de l'entreprise sont valorisés par le mécénat de compétences.

Les avantages sont plus évidents pour la structure bénéficiaire : gain de temps et d'argent, assimilation de nouvelles compétences et professionnalisation de la structure par l'apprentissage de nouvelles techniques apportées par la logique propre de l'entreprise.

Le salarié mis à disposition, n'est pas en reste. Il peut ouvrir son champ de réflexion à de nouveaux domaines (culture, solidarité, environnement), valoriser ses compétences personnelles et participer à un projet dans sa globalité (ce que sa fonction dans l'entreprise ne permet pas toujours) et enfin bénéficier d'une reconnaissance de son entreprise et de la structure qu'il aura aidée.

□ **Virginie SEGHERS**

III. Les freins au mécénat de compétences

1. Organisation du mécénat

Nous avons identifié plusieurs freins et obstacles au mécénat de compétences. Tout d'abord, un encadrement est nécessaire. Afin d'éviter le choc culturel entre le monde de l'entreprise et le monde associatif, des formations auprès des salariés volontaires concernés et des structures « bénéficiaires », sont indispensables pour permettre un dialogue et un travail efficaces. Il faut aussi organiser un suivi. Une entreprise qui met ses salariés à disposition d'une association doit se fixer des objectifs clairs et un échéancier précis des différentes missions. Il ne s'agit pas d'assistantat mais de permettre à un salarié d'apporter sa compétence dans le cadre d'un projet précis porté par le monde associatif. Enfin, l'évaluation s'avère cruciale pour l'entreprise, en terme de motivation interne, de communication et de valorisation financière. L'expérience d'Arts and Business nous sera précieuse puisque cette association a développé divers outils de formation, de suivi et d'évaluation.

2. Coût du mécénat

Le deuxième frein résulte du coût relativement élevé du mécénat de compétences. Non seulement il engendre un manque à gagner sur la contrepartie du salaire puisque le salarié ne travaille plus dans l'entreprise mais un recrutement est souvent nécessaire. D'après les exemples qui nous ont été fournis, ce coût n'est pas toujours valorisé et le dispositif juridique et fiscal largement méconnu.

3. La réduction du temps de travail

Le troisième obstacle concerne l'articulation du mécénat de compétences avec la réduction du temps de travail. Les

cadres étant déjà surchargés par le passage aux trente-cinq heures, il leur est difficile de dégager un temps « d'utilité sociale ». Comment harmoniser un programme de mécénat de compétences avec d'autres contraintes liées à la réduction du temps de travail ? Faut-il favoriser le temps partagé qui relève à la fois du mécénat de compétences et du bénévolat ? Quelques entreprises ont retenu cette option.

4. Des choix stratégiques

Le quatrième frein porte sur le choix des salariés et des projets qui bénéficieront du mécénat de compétences. Le choix des projets dépend de critères précis liés à la stratégie de mécénat. En revanche, le choix des salariés relève d'une politique de gestion du personnel. Faut-il favoriser les salariés en pré-retraite ou au contraire l'utiliser pour motiver de jeunes cadres nouvellement embauchés ? Le mécénat de compétences peut-il devenir un atout en matière de recrutement ?

Nous avons sollicité la présence de représentants du monde syndical. Malheureusement, ils ont décliné notre proposition. Lors des dernières Assises du mécénat, nous avons travaillé avec la CFDT sur le mécénat en tant qu'atout pour l'emploi. Nous ignorons tout de la réaction des syndicats à des projets relevant du mécénat de compétences. Sont-ils favorables, indifférents ou hostiles ?

Enfin, plusieurs entreprises ont évoqué la relation au marché et « hors marché », lors des réunions préparatoires. Le mécénat de compétences ne peut, selon certaines entreprises, s'exercer dans des domaines pouvant relever de leur marché.

Enfin, et avant d'entrer dans le vif du sujet, je vous propose une brève présentation du dispositif juridique et fiscal en matière de mécénat de compétences.

□ **Anne-Gaële DURIEZ**

IV. Point juridique et fiscal

Le mécénat de compétences est une mise à disposition de personnel par le parrain ou le mécène qui peut prendre la forme d'une prestation de services ou d'un prêt de main d'œuvre.

1. La prestation de services

L'entreprise mécène peut se borner à la prestation de services. Elle s'engage alors à réaliser une tâche déterminée pour le compte de l'association bénéficiaire. Le personnel demeure sous la direction et le contrôle de l'employeur qui assure seul la maîtrise et le suivi de la tâche. L'entreprise assure le paiement du salaire et des charges afférentes. En outre, le prestataire doit répondre des responsabilités de l'entrepreneur vis-à-vis du bénéficiaire et souscrire une obligation de moyens ou de résultat. Enfin, le personnel demeure inclus dans les effectifs pour le calcul des seuils définis par le droit social (représentants du personnel, comité d'entreprise...).

2. Le prêt de main d'œuvre

L'entreprise mécène peut choisir le prêt de main d'œuvre. Elle met alors ses salariés à disposition de l'association bénéficiaire qui se voit transférer la direction et le contrôle des salariés. L'employeur ne contracte alors aucune autre obligation vis-à-vis de l'association. L'opération porte exclusivement sur le travail d'autrui et ce prêt revêt un caractère non-lucratif, les opérations de mise à disposition de personnel à caractère lucratif n'étant autorisées que pour les entreprises de travail intérimaire. L'entreprise demeure l'employeur du personnel prêté au regard de ses obligations juridiques et sociales. L'association bénéficiaire est quant à elle uniquement responsable de l'exécution du travail. Les employeurs sont

tenus de déclarer le prêt de main d'œuvre à la Caisse Nationale d'Assurance Maladie s'il est de nature à aggraver les risques encourus par le salarié.

3. La responsabilité

Dans les deux cas, l'entrepreneur conserve son lien de subordination vis-à-vis des salariés ainsi que sa responsabilité civile et pénale. L'article 1384, alinéa 5, du Code Civil indique que chacun est responsable des dommages causés de son propre fait mais aussi de ceux causés par des personnes dont on répond ou des objets que l'on a sous sa garde. Les commettants sont responsables des dommages causés par leurs préposés dans les fonctions auxquelles ils sont employés. Une exception est autorisée par la clause de transfert des responsabilités. Le contrat de mise à disposition doit alors prévoir que l'association devient responsable des fautes commises par les salariés mis à disposition dans l'exercice de leur fonction. Le commettant n'est responsable que si le préposé est lui-même responsable et que le fait a lieu lors de sa mission. La jurisprudence a élargi cette notion, le commettant pouvant être responsable de certains dommages causés hors des fonctions du préposé. Chaque fois, il faudra déterminer qui détient le pouvoir de contrôle sur les salariés mais l'employeur sera le plus souvent responsable des dommages commis.

Le contrat de mise à disposition doit absolument préciser s'il s'agit d'une prestation de services ou d'un prêt de main d'œuvre. Il faut stipuler si l'association soutenue est considérée civilement responsable au titre de l'article 1384. Le contrat doit également mentionner le nom du ou des travailleurs mis à disposition, les tâches à remplir, le lieu d'exécution, le terme de la mise à disposition et les éventuelles contre-

parties. Dans le cas où le salarié est mis à disposition dans un lieu autre que son lieu de travail habituel, il peut refuser la mise à disposition en invoquant la modification d'une clause essentielle de son contrat.

4. Déductions fiscales

La mise à disposition de personnel entraîne des déductions fiscales dont peu d'entreprises profitent. Dans le cadre du mécénat, le montant susceptible d'être déduit du résultat est égal au prix de revient de la prestation fournie dans la limite de 2,25 ou 3,25 pour mille du chiffre d'affaires hors taxe de l'entreprise. Il convient donc de valoriser le temps passé par les salariés au profit de l'association bénéficiaire. Dans le cadre d'un parrainage, les charges résultant de la mise à disposition sont déductibles du résultat au titre des frais généraux. Si l'association s'engage à fournir une contrepartie en terme de prestation de publicité au parrain, l'échange entre dans le champ d'application de la TVA.

En ce qui concerne la concurrence, il faut se demander si une telle intervention gratuite peut être contestée par les autres entreprises du secteur.

5. Congé de solidarité internationale

Le congé de solidarité internationale est institué par la loi du 4 février 1995. Sous réserves de justifier d'une ancienneté d'au moins douze mois dans l'entreprise, un salarié a droit à un congé de solidarité permettant de participer à une mission hors de France pour le compte d'une association à objet humanitaire. Ce congé ne peut excéder six mois. Le salarié prévient son employeur un mois avant la date de son départ, de la durée de son congé et de l'association qu'il souhaite aider. L'employeur peut refuser le congé s'il estime que celui-ci aura des consé-

quences préjudiciables pour la bonne marche de l'entreprise. La durée du congé ne peut être imputée sur le congé annuel. Il s'agit d'une période de travail effectif qui entre en compte dans la détermination des avantages légaux et conventionnels d'ancienneté.

A l'issue de sa mission, le salarié remettra à son employeur une attestation fournie par l'association bénéficiaire qui justifiera du bon accomplissement de cette mission. Il doit pouvoir retrouver son ancien poste ou un poste équivalent avec une rémunération équivalente. Le décret du 16 juillet 1996 dresse la liste des associations qui peuvent bénéficier de ce congé de solidarité.

Virginie SEGHERS

Lors des réunions préparatoires, nous avons réalisé que ce dispositif était méconnu.

Témoignages

Avec la participation de :

Bruno AMBROSINI, Directeur Marketing, Accenture

Daniel BRIZEMEURE, Responsable du mécénat de compétences, Fondation EDF

Jean-Emmanuel COMBES, Directeur du développement et des ressources humaines, PriceWaterhouseCoopers

Francis LACLOCHE, Responsable de la Mission Mécénat, Caisse des dépôts et consignations

Tim STOCKIL, Directeur des programmes, Arts and Business

Virginie SEGHERS

La Fondation EDF a été partenaire de nombreuses campagnes de fouilles archéologiques, du Phare d'Alexandrie à la pyramide de Keops. Depuis longtemps EDF implique des salariés dans des opérations de mécénat technologique. Où en est le mécénat de compétences chez EDF et quelles sont ses perspectives ?

Daniel BRIZEMEURE

V. La Fondation EDF

Il y a une quinzaine d'années que nous nous sommes engagés dans le mécénat de compétences, à l'origine sollicités par des milieux archéologiques. Plusieurs responsables de l'entreprise, principalement dans la Direction de la recherche, souhaitaient utiliser les compétences techniques d'EDF pour aider à réaliser des projets. L'essentiel des actions menées ne l'a pas été avec des associations mais avec des institutions publiques ou étrangères comme des directions des antiquités ou des organismes de recherche comme le CNRS. La plupart des actions ont pris la forme de prestation de services mais jamais de mise à disposition de personnel. EDF a toujours conservé la responsabilité de son personnel.

Aujourd'hui, EDF a mené environ quatre-vingts actions de mécénat de compétences, essentiellement dans le domaine culturel et archéologique mais aussi dans le domaine artistique. Nous avons aidé un sculpteur et nous sommes sollicités par le Musée national d'art moderne Georges Pompidou pour réaliser une expertise sur des statues métalliques. Nous avons aidé à mettre au point des appareils pour les sportifs handicapés, notamment pour les Jeux Paralympiques.

Nous avons commencé par l'utilisation de compétences électrochimiques pour traiter des objets provenant de fouilles sous-marines comme des canons provenant du site d'Alexandrie. Progressivement, d'autres compétences ont été utilisées comme les méthodes de détection géophysique pour aider les archéologues. Ces actions ont représenté jusqu'à environ 10 millions de francs, dont 4 millions couvrant les frais généraux, soit environ 6 millions pour les actions proprement dites. Nous sommes actuellement à la moitié de cette somme en raison de contraintes financières. Les projets les plus connus du grand public concernent essentiellement les actions menées dans le cadre du traitement des objets de la campagne de fouilles

du Titanic, fortement médiatisée à l'époque. La deuxième grande campagne a porté sur le traitement du rouleau de cuivre de Qumran trouvé près de la Mer Morte qui nous a été confié par la Direction des antiquités de Jordanie. Nous avons effectué plusieurs prospections dans la pyramide de Khéops. Nous sommes aujourd'hui sollicités pour réaliser des mesures complémentaires. Nous avons également prospecté sur le site de Saqqara et découvert quatre pyramides de reines. Enfin, nous avons effectué diverses reconstitutions en image de synthèse, non pas en créant des images mais en utilisant les systèmes informatiques pour vérifier les hypothèses émises par les archéologues, notamment par la reconstitution de l'évolution du temple de Karnak, qui constituait une première, celle du site de Mamariya à Delphes ou plus récemment le Colosse de Ptolémée, découvert par le Centre d'études alexandrines dont le modèle réel avait été présenté au Petit Palais, il y a deux ans.

Virginie SEGHERS

Quelle était la volonté initiale de l'entreprise et quelles ont été les relations avec les syndicats ?

□ Daniel BRIZEMEURE

Nous recevions des sollicitations nombreuses de soutiens financiers. Généralement, les archéologues demandaient des fonds pour le traitement d'objets mis au jour par leurs fouilles. Notre laboratoire d'électrolyse industrielle estimait que nous avions des compétences permettant de traiter nous-mêmes ces objets ou de mettre au point des procédures de restauration.

En ce qui concerne les syndicats, tous les participants à ces opérations sont bénévoles mais dans le cadre de leur contrat de travail. Le programme sur lequel ils travaillent fait donc partie de leur propre programme de recherche. Il n'y a jamais eu d'opposition syndicale.

□ Virginie SEGHERS

Ils poursuivent donc leurs missions dans le cadre de leur profession. Les dossiers que nous avons transmis à tous les participants ce matin contiennent d'autres exemples de mécénat technologique, notamment pour les fondations Aventis et Altran.

La Caisse des dépôts et consignations a déjà lancé un programme de mécénat de compétences structuré. La Direction générale de la Caisse s'est intéressée de près à l'implication du personnel dans le mécénat depuis 1997. En 1999, le Pacte Social de l'entreprise ouvre la voie au « Congé solidaire ». Il s'agit d'un ambitieux programme permettant à des salariés de partir pendant deux ans dans le cadre de missions d'intérêt général liées aux métiers de la Caisse. Entre deux cents et trois cents personnes seraient concernées. Où en sont ces programmes ? Quelle est la motivation de la Direction générale ? Quels sont les enjeux actuels ?

□ Francis LACLOCHE

VI. La Mission Mécénat de la Caisse des dépôts et consignations

Je me retrouve dans les propos d'introduction concernant le principe du mécénat de compétences. Les motivations et les problèmes sont les mêmes. En effet, il faut se montrer particulièrement volontariste pour gérer des projets nouveaux en France tant les institutions ont des procédures complexes. Les objectifs établis pour lancer le mécénat de compétences sont multiples. Il viennent renforcer un programme de près de 20 millions spécifiquement destinés aux actions de solidarité reposant sur des actions en France ou à l'étranger, ces dernières en partenariat avec des collectivités locales. Dans ce contexte, nous avons donc évidemment cherché à associer les agents de la Caisse des dépôts.

1. Les objectifs du mécénat

Nous poursuivons quatre objectifs principaux. Le premier consiste à dépasser le champ de nos soutiens financiers. Le second concerne les salariés qui sont aussi militants : nous pensons qu'un salarié peut concilier le temps passé à des causes humanitaires et sa vie professionnelle. Cette idée reçoit un écho grandissant dans les autres entreprises. Le troisième objectif consiste à imaginer qu'une DRH puisse, un jour, prendre en compte, le temps passé par des salariés à des actions de mécénat. Nous pensons qu'un tel objectif relève d'une approche éthique qui rejoint les objectifs du développement durable. Enfin, le quatrième objectif est de développer l'intégration du mécénat dans les activités et dans la culture d'entreprise de la Caisse des dépôts. Enfin, un salarié appartenant à une association peut lui-

même proposer une action de mécénat avec cette association.

2. Les actions de mécénat

Nous menons des actions relativement proches de nos activités, tout particulièrement en matière d'insertion. Notamment par des actions de développement local dans les pays en voie de développement. Nous utilisons pour cela notre gisement interne d'experts en outils financiers. Ces projets peuvent impliquer plusieurs entités du Groupe selon leurs expériences, leurs capacités d'innovation et leurs qualifications. Nous travaillons avec les collectivités locales sur des projets au Vietnam, à Madagascar ou en Amérique Latine. Ces actions consistent souvent à mettre nos experts à disposition d'organisations non-gouvernementales (ONG). Dans ce cas, les actions de la Caisse des dépôts constituent un complément aux soutiens financiers.

De manière générale, la Caisse des dépôts, historiquement, soutient de nombreuses actions dans les réseaux de solidarité ou dans les réseaux syndicaux ou locaux. Ainsi, l'association CDC Tiers Monde aide depuis dix ans, des actions de solidarité dans plusieurs pays du Tiers Monde. Tout projet suppose une proposition et une acceptation par la hiérarchie de l'agent concerné. Celle-ci doit pouvoir gérer le temps d'absence de l'agent, compris entre un jour par semaine à un mois entier lorsque l'agent se déplace à l'étranger.

Le programme de mécénat de compétences a été mis en place dès 1995 mais n'a véritablement été développé qu'à partir de 1997. Nous avons aujourd'hui entre dix et vingt missions de mécénat de compétences dans des pays étrangers ou auprès d'associations. En 1999, nous avons encouragé la Direction des Ressources humaines à

développer et mieux organiser le mécénat de compétence. Ainsi, a été établie une Charte qui reconnaît la mobilisation externe et les réalisations de projets personnels de nos agents. La Direction des Ressources humaines gère aujourd'hui un " congé solidaire " qui permet à un agent de s'absenter pour une durée de deux à quatre ans tout en étant rémunéré pendant l'exécution de son congé. Elle suit également les missions de " mécénat de compétences " que j'évoquais, généralement d'une durée inférieure à deux ans. Dans le cas d'une mise à disposition temporaire de personnel, ceux-ci peuvent bien évidemment réintégrer leur service à l'issue de la mission. Ce dispositif comprend aussi des actions spécifiques à la création ou à la reprise d'entreprise ou la création d'une association.

3. Bilan des actions 2000

Nous avons accompagné, en 2000, onze missions de " mécénat de compétence "; elles ont concerné dix personnes. Certaines sont parties pour des destinations diverses comme le Brésil, le Vietnam, le Tchad ou Madagascar. Six personnes de la Caisse des Dépôts ont été détachées au sein d'associations françaises et vingt-trois personnes ont bénéficié des congés de solidarité dont cinq non-cadres et quinze cadres.

4. Les limites du mécénat de compétences

Evidemment, des limites se font rapidement sentir dès lors qu'un salarié demande à quitter temporairement l'entreprise. D'abord, il faut parfois former le salarié concerné. Derrière la volonté de la Direction générale s'exprime aussi une certaine prudence. Toutes ces actions de mécénat varient selon la culture de l'entreprise, son climat social et enfin son domaine d'acti-

tivité. La Caisse des dépôts n'est pas EDF et ne peut avoir les mêmes actions de mécénat technologique. La proximité par rapport au terrain d'action habituel n'est pas la même à la Caisse des dépôts et dans le monde industriel. La Caisse rassemble plutôt des experts en financement.

La communication interne est tout à fait fondamentale. La diffusion des informations du sommet vers la base est bien souvent insuffisante. Il existe toujours une certaine méfiance ou une jalousie à l'égard du mécénat. Il faut donc multiplier les temps d'échange et de dialogue et les personnes qui s'occupent de la communication interne jouent à ce titre un rôle fondamental. Les dirigeants jouent également un rôle fondamental, plus difficile cependant dans les grands groupes. Les cadres dirigeants doivent valider la démarche mais également soutenir ces actions et les intégrer à des actions en faveur du développement durable qu'ils sont censé mettre en place. Les actions de mécénat ne sont pas destinées à " faire joli " dans la politique de l'entreprise ou à faciliter les départs en retraite. Elles doivent être soutenues par les dirigeants. Ainsi, le salarié peut donner du sens à son travail sans quitter l'entreprise.

Enfin, une autre limite est due à la complexité du système de gestion des actions de mécénat de compétences. Ces actions sont menées avec des fondations ou des associations de natures diverses ; elles concernent du personnel dont les statuts diffèrent. Elles demandent une certaine liberté pour pouvoir fonctionner de façon satisfaisante. Ainsi, la gestion complexe du mécénat de compétences tend à décourager ceux qui voient dans les différentes démarches un véritable parcours du combattant. Plus le contrat est clair

et plus il sera facile d'en voir le bénéfice pour l'entreprise et pour les salariés.

Virginie SEGHERS

Avez-vous noté des refus aux demandes de départ ?

Francis LACLOCHE

Lorsqu'un salarié fait une demande à sa hiérarchie, il peut arriver que celle-ci refuse (nous ne le savons pas toujours). De plus, lorsqu'un salarié est absent plusieurs semaines, il est absolument nécessaire de préparer cette absence. Aujourd'hui, la plupart des agents de la Caisse qui demandent à partir travaillent dans nos Directions Régionales qui sont des structures qui n'emploient que quelques dizaines de personnes. Ces personnes sont des spécialistes très performants dans leurs domaines habitués à partir à l'étranger mais la hiérarchie peut tout à fait refuser d'accéder à leur demande si celle-ci met en péril la production d'un service.

Virginie SEGHERS

Avez-vous anticipé un nombre aussi important de demandes et en avez-vous évalué le coût ?

Francis LACLOCHE

Une évaluation est prévue pour le premier semestre 2001. Jusqu'à présent, celle-ci n'était guère utile puisque peu de gens étaient concernés et la plupart partaient sur des missions très courtes. Nous avons décidé de procéder à une évaluation car le succès du projet peut entraîner des difficultés à l'avenir. Dès qu'un salarié effectue une demande de congé solidaire, celle-ci est généralement acceptée. Nous ignorons si certains profitent de la situation d'une manière ou d'une autre. Néanmoins, nous devons nous montrer extrêmement vigilants.

□ **Virginie SEGHERS**

PriceWaterHouseCoopers, qui a connu des restructurations importantes suite aux opérations de fusion, réfléchit actuellement à la mise en place d'un dispositif de mécénat de compétences. Vivier de compétences, les grandes sociétés de conseil sont néanmoins encore peu impliquées dans le mécénat. Vecteur de valorisation des métiers de l'entreprise, atout en matière de recrutement, outil de communication interne et externe, preuve de l'engagement de l'entreprise en faveur de la société civile, vous percevez l'ensemble des atouts du mécénat de compétences, sans en méconnaître les freins que nous avons évoqués en introduction. Quels sont vos principales motivations, à vous, directeur des ressources humaines et du développement, et quels sont vos projets ?

□ **Jean-Emmanuel COMBES**

VII. Le mécénat de compétences chez PriceWaterhouseCoopers

En effet, nous avons vécu avec quelques années d'avance une situation que les autres entreprises vivent aujourd'hui dans le cadre de la fusion. Ce contexte se caractérise surtout par sa grande complexité. Le mécénat de compétences se trouve à la jonction des deux fonctions de communication externe et de ressources humaines ; il se déplace chez nous progressivement du terrain pur du marketing et de la communication vers celui de la gestion des ressources humaines.

Tout d'abord, nous avons la chance d'avoir des métiers qui donnent un contenu au mécénat de compétences, quels que soient nos interlocuteurs. Dans quasiment tous les cas, on peut bénéficier de l'apport de nos métiers de diagnostic, de conseil, de management ou d'avocat. En outre, le mécénat de

compétences constitue dans notre organisation une réalité à l'étranger et depuis longtemps. Nous avons aujourd'hui la capacité de tirer les enseignements de nos réalisations anglo-saxonnes, où les apports de compétences sont aujourd'hui manifestes et répandus. Nous réfléchissons depuis un certain temps à un dispositif plus systématique de mécénat de compétences mais nous ne l'avons pas encore mis en place en raison de sa complexité. Les trois temps de notre réflexion peuvent être résumés sous les chapitres qui suivent.

1. Le premier stade de réflexion, sur le terrain du marketing et de la communication

Le cadre naturel et historique dans lequel s'est insérée notre réflexion sur le mécénat était le marketing et la communication externe. Dans nos métiers, notre support principalement intellectuel, et parfois monétaire, a tout d'abord été très orienté vers une présence d'experts et les partenariats techniques (colloques et publications en partenariat principalement). Puis il s'est enrichi d'actions plus institutionnelles, visant à développer la co-action dans un certain nombre de domaines. Avec le temps, nous avons commencé à bâtir, modestement, notre participation au développement de la vie culturelle, sous forme de partenariats ponctuels ou plus durables en matière artistique ou intellectuelle (soutien d'initiatives comme le prix Marcel Duchamp, la présence du Philharmonia London Orchestra à Paris, ...). Enfin nous avons commencé à structurer notre présence "citoyenne", et l'intérêt porté aux problématiques du temps présent, déjà concrétisée mais de façon non ordonnée par de nombreuses initiatives que nous épaulons (notamment dans le domaine de l'humanitaire et du bénévolat).

Nous avons déjà à ce stade de nombreux motifs pour nous intéresser à la mise en place d'une démarche innovante, en termes de mécénat de compétences. Les préoccupations liées à la gestion de la motivation de nos effectifs sont venues renforcer cette orientation.

2. Le deuxième stade de réflexion, pour une mise en place sur le terrain de la GRH

A ce stade de notre réflexion sur notre implication en matière de mécénat, intervient la pression formidable de nos salariés (5000 en France) et la prise en compte des attentes des jeunes professionnels que nous recrutons à l'heure actuelle (plus de 1000 par an en France). Toutes les enquêtes sur la motivation des jeunes en passe de rejoindre le monde du travail en témoignent : les préoccupations majeures sont pour eux de trouver l'équilibre de leur développement professionnel et de leur épanouissement personnel, et de maintenir le contact avec des mondes qui ne sont pas toujours présents dans la relation d'affaires, qu'il s'agisse de culture, de vie associative, d'entraide humanitaire... Ils souhaitent par ailleurs trouver dans l'entreprise où ils travaillent l'illustration de leurs valeurs, notamment en matière de responsabilité sociale. Ils sont sensibles enfin à la variété et à la richesse des expériences qu'ils pourront partager. Parallèlement, il était fait chez nous le constat que le temps et la motivation consacrés à ce qui peut être considéré comme du mécénat de compétences n'étaient pas gérés à proprement parler, et que la livraison à prix 0 de la compétence de notre entreprise ou de certains de ses collaborateurs n'était pas chiffrée. La remise en ordre sur ce thème implique cependant une grande prudence, pour éviter de prendre le risque de démobiliiser les acteurs.

Tout cela militait pour la mise en place, à la rencontre des aspirations des parties prenantes, d'une forme de "social governance", permettant :

- vis-à-vis du client destinataire, la mise à disposition de la compétence, dans les meilleures conditions mais en toute clarté sur la valeur ajoutée;

- vis-à-vis du salarié, un équilibre motivant mais impliquant, dans lequel par exemple il pourrait donner un jour sur son temps personnel pour un jour donné par l'entreprise;

- vis-à-vis des actionnaires de l'entreprise qui met en place le mécénat de compétence, la maîtrise du process, notamment en termes de choix et de gestion des missions, précises et courtes, et fortes en motivation et en image, et de compatibilité avec l'objet social, pour éviter toute confusion entre le mécénat et l'activité commerciale (pourquoi livrer gratuitement aux uns ce que nous faisons payer à d'autres ?).

Il s'agit bien globalement de répondre à un besoin interne, plus que d'aller vers le marché, d'illustrer les valeurs de l'entreprise par des actions personnelles, de donner à chacun la possibilité de gérer entièrement une mission, ce que l'activité professionnelle normale ne permet pas toujours.

Tout cela n'est pas facile à mettre en œuvre : c'est pourquoi nous travaillons sur ce sujet depuis un an et demi sans en avoir entamé la mise en place.

3. Se préparer à l'action : le mode opératoire

La démarche à dérouler est cependant prête. Nous prévoyons une première étape qui consiste à présenter et à partager le projet avec l'ensemble du personnel, sous forme de questionnaire, validé par l'exécutif, pour recueillir ses remarques et ses propositions et s'accorder sur les principes suivants :

- ce qu'est le mécénat de compétences, et sur ce qu'il n'est pas ;

- le pourquoi de la mise en place du mécénat de compétences, en termes d'épanouissement personnel pour les salariés et d'image citoyenne pour l'entreprise, et l'identification de ce qu'ils font déjà dans ce domaine;

- le mode de sélection des projets et des candidats, à partir de nos compétences métiers, de l'identification des domaines d'intervention possibles, de durée (courte) et d'équilibre entre les temps personnels et professionnels dévolus.

En parallèle, il est prévu de mettre en place les conditions de réussite du lancement, de définir le volume d'activité individuel et collectif qu'on est prêt à mobiliser, de définir l'enveloppe qu'on est prêt à consacrer, l'équipe et le mode opératoire (structure juridique, équipe de sélection et de gestion, assistance administrative...). La précision nécessaire sur ces aspects participe à la complexité de la mise en place, notamment en période de réduction du temps de travail et de rareté des talents sur les marchés où nous recrutons.

4. Conclusion

Il existe chez nos salariés une volonté d'offrir gratuitement leurs compétences. Ils ont conscience d'agir ainsi loyalement par rapport à l'entreprise. En outre, l'entreprise citoyenne correspond à leurs préoccupations personnelles. Nous ne souhaitons pas abandonner ce projet mais il n'est pas question de nous lancer sans le maîtriser. Nous ne l'avons pas encore engagé car notre perception de ces difficultés s'est accrue au fur et à mesure que nous y réfléchissions.

La puissance de la démarche est manifeste, du fait d'une alliance forte de l'esprit service, de la motivation et de l'épanouissement personnel de nos col-

laborateurs et enfin (et seulement enfin) de la contribution à l'image d'entreprise citoyenne. Mais on ne peut pas faire n'importe quoi: il faut gérer correctement l'approche pour respecter sa finalité, en vrai manager. C'est pourquoi la mise en place du mécénat de compétences est un art difficile.

□ Virginie SEGHERS

« Des innocents ne savaient pas que la chose était impossible, alors ils l'ont faite ». Jacques Rigaud a plaisir à évoquer avec cette phrase de Mark Twain la naissance d'Admical, il y a vingt ans. Elle s'applique au sujet que nous traitons ce matin et nous rappelle qu'il faut parfois savoir prendre des risques !

VIII. Interventions depuis la salle :

□ Odette THORAVAL,

Fondation France Télécom

Je partage les craintes et les difficultés évoquées lors des exposés précédents. La Fondation France Télécom explore un nouveau domaine de mécénat qui concerne plus particulièrement la réparation de ce qu'on appelle la fracture numérique. Notre démarche est résolument positive et vise à ce qu'il n'y ait plus d'exclus de l'accès à l'information. Ce domaine est très différent de nos précédentes actions de mécénat qui concernent la musique vocale et l'aide aux personnes autistes. Si ces domaines ont de fortes résonances avec la communication, nous nous plaçons dans un domaine plus proche de nos métiers, même s'il ne s'agit pas d'un véritable mécénat de compétences.

Nous avons commencé par un état des lieux auprès de nos quarante Directions régionales. Nous avons constaté de nombreuses initiatives mais aussi une motivation, une volonté et une demande fortes des salariés dont cer-

tains participent déjà à diverses actions liées notamment au développement local. Une dizaine d'actions de ce type ont été engagées en région. Cependant, ce nouveau mécénat ne relève pas du développement local, relativement proche de nos préoccupations commerciales. Nous utiliserons les innovations du réseau Internet afin de recréer le lien social où il s'est rompu, pour des raisons sociales, géographiques ou autres. Nous sommes encore en phase de réflexion quant au mode opératoire et à la manière donc nous associerons le personnel. Nous en reparlerons lors de la prochaine réunion. La réunion de préparation a permis de soulever plusieurs interrogations, en particulier le risque de captation de marché par l'intermédiaire du mécénat de compétences. Ce risque est d'autant plus grand que les actions sont proches des métiers de l'entreprise. Nous réfléchissons encore car il est impossible que nous soyons accusés un jour de ce que nous souhaitons évidemment éviter. Nous espérons ainsi que nous ne serons pas critiqués par les observateurs sur les actions que nous menons sur Internet.

□ **Anne DUNOYER de SEGONZAC,**
Association l'Enfant à l'Hôpital,
Déléguée générale

J'ai créé il y a quinze ans une association d'informatique pour les enfants hospitalisés qui assure également la formation de leur encadrement. Nous avons trois formes de mécénat de compétences. Le premier avec la Fondation Schneider Electric consiste en une aide sur trois ans avec détachement de salariés. Pour ce projet mené à Limoges et à Grenoble, nous utilisons le logiciel Canari qui est un logiciel de communication. Les enfants l'utilisent pour communiquer entre eux, à l'intérieur de leur communauté de base et non avec l'ensemble du réseau. Les spécia-

listes de Schneider aident les enfants et les enseignants. Pour relayer ces actions de bénévolat, nous avons mis en place une formation spécifique des salariés intitulée « l'heure de l'enfant ». Notre deuxième action porte sur le logiciel Canari que nous avons testé pour l'entreprise qui l'a créé, Canari World, anciennement Sekoya. Nous avons donc ainsi détourné un outil commercial d'avant-garde vers un usage associatif. Enfin, nous accueillons chaque année quatre polytechniciens en service civil qui sont en permanence sur le terrain.

□ **Isabelle DOUART,**
Institut Mécénat Solidarité,
Responsable relations entreprises
et associations

Depuis plus de dix ans, l'Institut Mécénat Solidarité accompagne des entreprises dans la constitution de projets de solidarité, notamment des réseaux de compétences. Nous avons travaillé avec Axa, Danone, Nestlé ou Ford. L'Institut travaille avec une quarantaine d'entreprises selon des dispositifs différents dont nous privilégions le caractère fonctionnel.

□ **Virginie SEGHERS**

J'avais évoqué la question du mécénat de compétences avec Patrice Rame, votre ancien directeur, que j'avais invité à intervenir lors de notre conférence et dont je viens d'apprendre le départ. L'expérience d'Axa, qui est exemplaire, procède néanmoins davantage de l'incitation au bénévolat que du mécénat de compétences tel que nous l'entendons.

□ **Claire BOASSON,** Caisse des
dépôts, en congé solidaire au CIME

La question de l'évaluation est extrêmement importante, en particulier pour montrer les apports du congé solidaire. En novembre, j'ai contacté le Secrétaire général de la Caisse des

Dépôts pour lui proposer un suivi des mises à disposition. Outre les bénéficiaires pour le salarié, l'évaluation permet à la Direction des Ressources humaines de mesurer l'acquisition de compétences valorisantes et à l'entreprise d'agir dans la société civile. Il est important d'évaluer ces démarches si nous souhaitons les pérenniser.

□ **Hervé DUBOIS,**
Association Congé solidaire,
Délégué général

Notre association organise le départ des salariés lors de mises à disposition sur de courtes périodes. Il existe deux approches. La première consiste à répondre aux besoins de certaines associations en cours de professionnalisation. Ce besoin est en progression depuis une quinzaine d'années mais les participants sont souvent peu nombreux car limités aux populations de techniciens spécialisés ou de cadres supérieurs. La deuxième approche répond à une demande des salariés de l'entreprise qui souhaitent s'investir mais ont le sentiment de n'avoir ni le temps, ni l'expérience nécessaires et sont de fait exclus. Les salariés peuvent pourtant participer aux associations grâce aux partenariats.

La mise à disposition de personnel pose un problème de préparation. L'aspect interculturel est très fort dans les associations et la préparation à cet aspect constitue la clé de la réussite. Il est difficile d'envisager des préparations plus longues que les missions car l'entreprise est alors confrontée à un problème évident de gestion du temps. Peu d'entreprises sont capables de mettre des salariés à disposition d'associations pour deux ou trois ans. Les missions à l'étranger nécessitent une préparation dans le pays d'origine. Celle-ci permet de mieux sélectionner les personnes et d'améliorer leur compréhension de la mission. Ensuite, une

phase d'immersion préalable permet au salarié d'ajuster son savoir-faire en fonction de la mission.

Enfin, les réseaux d'associations professionnelles sont généralement réticents à l'engagement des entreprises dans des projets de solidarité. Un effort est nécessaire pour dépasser cette méfiance, construire des partenariats et organiser un dialogue sain et constructif avec le soutien des pouvoirs publics. Il faut aussi éclaircir les objectifs de l'entreprise. Deux salariés de PriceWaterhouseCoopers ont effectué des missions de formations à Pristina. Le cabinet est donc dans l'action. D'autres entreprises doivent certainement encore mûrir leur engagement citoyen. Notre rôle consiste à les éclairer sur les atouts et les limites de cet engagement.

□ Francis LACLOCHE

L'entreprise est prise entre plusieurs contradictions. La demande est effectivement forte parmi le personnel jeune. En outre, les organisations syndicales compliquent le débat. Les dirigeants sont eux-mêmes concernés puisqu'ils gèrent le dispositif. Du point de vue des bénéficiaires, les associations, il est nécessaire de pouvoir préparer le personnel. Les clients doivent également être informés. Enfin, les actionnaires sont concernés, le mécénat de compétences relevant d'une certaine tendance actuelle au développement de l'entreprise responsable. En fait, les entreprises sont promptes à s'appuyer sur des exemples anglo-saxons pour prôner l'engagement et la transparence. Il y a une sorte d'effet de mode en provenance des Etats-Unis mais les entreprises européennes sont plus lentes. Il y a également peut-être un discours et un certain cynisme des entreprises qui, dans le même temps, organisent des fusions ou des déplacements de personnel. Dans cinq ans, le fait de collaborer avec une association

aidant les gens en difficulté ne sera peut-être plus aussi populaire chez les salariés ou dans la presse. Il est intéressant de poser la question et nous montrer extrêmement prudents, en particulier chez nos voisins anglo-saxons.

□ Bruno AMBROSINI

IX. L'exemple d'Accenture à la Scala

Le développement du mécénat de compétences correspond en effet à un phénomène de mode initié en Italie et non aux Etats-Unis. La première action d'Accenture en la matière remonte à quatre ans. Grâce à Admical, j'ai déjà eu l'occasion de présenter les actions que nous avons engagées avec la Scala de Milan. Le Président d'Admical a eu raison de souligner en introduction l'importance de l'innovation, notamment dans le domaine technologique. Celle-ci constitue un moteur essentiel de notre société. Le mécénat de compétences s'adresse notamment aux institutions culturelles mais je suis convaincu que l'innovation apportera un réel bouleversement dans le monde associatif et je pense qu'il est intéressant de réfléchir sur ce thème.

Au-delà des phénomènes de mode, le développement du réseau Internet est une réalité qui nous touche tous et dont nous devons tenir compte. L'économie en ligne représente déjà mille milliards de dollars et connaît une croissance de 500 %. A ce titre, la capacité d'innovation est d'autant plus importante pour une entreprise qu'elle lui permet de fidéliser et de développer son audience. Le projet que nous menons avec la Scala a pour objet principal de permettre à cette institution de se développer dans le troisième millénaire. Pour cela, nous avons établi un lien entre son patrimoine traditionnel et les nouvelles technologies de l'information. Le patrimoine de la

Scala représente une véritable richesse puisque l'institution dispose dans ses archives d'environ cinq mille heures de musique enregistrées depuis les années 50, plus de trente mille costumes, quatre-vingt-dix mille accessoires de scènes et aussi des archives photographiques. Sa compétence en matière musicale est universellement reconnue et la Scala possède elle-même une identité propre unique au monde.

Ce patrimoine constitue une véritable valeur, un contenu qui doit être mis à disposition du public. Pour réussir, il était primordial de capitaliser sur la « marque » Scala. Ni la communication, ni la qualité ne suffisent à garantir le succès. Il faut à la fois faire un travail de qualité et bénéficier d'une grande notoriété. Notre action a donc consisté à pérenniser la marque et la réputation de l'établissement. La Scala disposant du contenu, il nous fallait apporter le contenant. A ce titre, le rapport contenant/contenu est comparable au rapport virtuel/physique. Le site Internet de l'Opéra nous permet de mettre ce contenu à disposition du grand public et non plus de l'élite. Désormais, tout le monde a accès à ce formidable patrimoine. Certes, la magie d'un opéra n'est pas comparable à ce que nous montrons sur Internet mais l'expérience conserve une certaine valeur. Nous avons cherché à intégrer le réel au virtuel et ainsi abattre une frontière.

□ Virginie SEGHERS

Est-ce Accenture qui a sollicité la Scala pour cette action ou l'inverse ? Quelles sont les implications financières d'un tel projet ? Quels sont ses effets sur la motivation du personnel ?

□ Bruno AMBROSINI

Il ne s'agit pas d'une démarche de notre part. L'un de nos salariés connaissait des membres de l'association des amis

de la Scala. Nous les avons rencontrés car ils souhaitaient conserver ces milliers d'heures enregistrées sur des supports modernes, les supports actuels étant devenus obsolètes. L'association a d'abord sollicité une aide financière. S'agissant d'une grande institution, nous avons trouvé intéressant d'aller au-delà de la seule coopération financière. Outre celle-ci, nous avons donc proposé de mettre à leur disposition les compétences d'Accenture. Nous avons créé un système multimédia de gestion des archives en liaison avec les entrepôts et le projet a pris progressivement une grande ampleur. Nous n'intervenons évidemment pas dans la production artistique. Auparavant, lorsque le metteur en scène avait besoin d'une table du XVIIIème siècle, les magasiniers devaient chercher physiquement dans les milliers d'objets. Aujourd'hui, il suffit de consulter le système. De même, nous avons développé un système de conception assistée par ordinateur pour aider les costumiers.

Virginie SEGHERS

Comment le mécénat de compétences s'inscrit-il dans la stratégie du Groupe ? Comment pensez-vous répondre aux futures demandes qui risquent d'être nombreuses ?

Bruno AMBROSINI

Il ne s'agit que du premier projet de ce type et il n'est pas achevé. Outre la numérisation du fonds, nous créons un moyen de diffusion et, pour cela, nous avons entièrement revu le site Internet de la Scala. Nous avons des projets en Italie, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni mais cette demande concerne encore peu d'établissements. Pour y répondre, nous considérons d'une part la nature du projet, qui doit convenir à nos compétences, et d'autre part l'institution elle-même.

Virginie SEGHERS

Quelles sont les conséquences en termes de coût et de gestion du personnel ?

Bruno AMBROSINI

Le projet avec la Scala représente un investissement de quinze millions de francs sur quatre ans, hors frais de personnel, dont environ 70 % sont pris en charge par Accenture et le reste par d'autres entreprises intéressées par la numérisation du fonds culturel comme Hewlett Packard, Sony ou TDK. Il s'agit d'un mécénat de compétences collectif. Le personnel participant au projet est celui d'Accenture, la Scala conservant la responsabilité du projet. Nous utilisons également les compétences acquises sur un projet différent avec le Louvre. Nous avons également embauché des stagiaires. Enfin, un partenariat avec l'Université de Milan, dont le laboratoire de musicologie est mondialement renommé nous a permis de créer des équipes composées d'étudiants dotés d'une bourse. Nous travaillons également sur le site Internet du Musée du Louvre mais nous nous contentons de le développer car il est déjà très performant. En fait, nous aidons surtout le Musée qui réfléchit actuellement à une nouvelle stratégie Internet. Si le lieu physique conserve toute son importance, le Louvre souhaite aujourd'hui devenir un lien et se développer comme un musée du futur. Nous avons analysé les sites et les stratégies des autres grands musées mondiaux à cette occasion et nous avons découvert d'autres projets intéressants et similaires. D'autres institutions comme Télérama ont développé des sites remarquables.

Virginie SEGHERS

Comment fonctionne la mise à disposition des experts d'Accenture ?

Bruno AMBROSINI

Un consultant travaille avec le Louvre à temps plein pour une période de trois ans. Il demeure salarié d'Accenture mais est détaché au Louvre. En Italie, la collaboration porte sur une période plus longue et nous avons créé des équipes mixtes franco-italiennes mais le projet est appelé à s'étendre. Après quatre ans, nous avons dépassé le phénomène de mode.

Virginie SEGHERS

Finalement, Accenture se concentre sur un petit nombre de projets en travaillant avec des institutions exemplaires. Cette démarche relève-t-elle davantage des actions de marketing que de gestion des ressources humaines ?

Bruno AMBROSINI

En France, nous avons d'autres projets comme Cyberécole. Cent cinquante salariés bénévoles participent à ce projet de mise à disposition de matériel et de nos compétences auprès d'écoles de la banlieue parisienne. Nous développons des projets pour éviter qu'elles ne soient marginalisées. Nous offrons également nos compétences à des associations qui n'ont pas les moyens de payer nos études. Enfin, nous avons de nombreuses actions de mécénat aux Etats-Unis.

Virginie SEGHERS

L'association Arts and Business a depuis longtemps développé de nombreux projets innovants liés au mécénat de compétences. Je tiens à remercier vivement Tim Stockil d'avoir accepté notre invitation et de soutenir notre action en faveur du mécénat de compétences. Son expérience en Grande Bretagne, qui existe depuis environ dix ans, est exemplaire. Je le remercie également d'intervenir en français.

□ **Tim STOCKIL**

X. Les actions d'Arts and Business

L'association Arts and Business joue le rôle de lien entre le monde des affaires et celui de la culture. Lorsque nous travaillons sur des actions publiques, nous vérifions que celles-ci bénéficient à la société en général. Nous avons de nombreux programmes.

1. Le programme Arthur Andersen Skills Bank

Le premier programme est une bourse de compétences ou Skills Bank. Au départ, il s'agit d'un projet américain créé il y a vingt-cinq ans par l'association Business Volunteers for the arts. Ce programme part de la constatation du rôle déterminant que jouent les intermédiaires. Généralement, les organisations culturelles sont peu habiles à répondre elles-mêmes à leurs besoins autres qu'artistiques. Notre action consiste donc à recruter des bénévoles dans les entreprises et à les former avant de les envoyer dans un monde étranger. Il est en effet indispensable de dispenser aux cadres une formation préalable à leur immersion dans une organisation à caractère culturel. Nous formons aussi les membres de l'association d'accueil. Notre association favorise donc les mariages entre deux mondes différents et nous effectuons un suivi permanent et une évaluation de ces mariages.

Il est absolument essentiel pour le bénévole que les projets soient clairement définis. Nous limitons les programmes à quatre heures par mois pendant six mois. Ce programme ne porte donc pas sur de longues périodes mais, lorsque les projets sont convenablement définis, peu de temps est nécessaire pour réaliser de grands projets. Notre but est le transfert des compétences et non la prestation de ser-

vices pour le compte d'organisations culturelles. Un proverbe anglais dit : si tu donnes un poisson à quelqu'un, tu le nourris pour la journée, si tu lui apprends à pêcher, tu le nourris pour la vie. Ce programme s'adresse aux cadres intermédiaires et expérimentés. Nous pensons qu'il est important d'avoir une souplesse d'organisation. Parfois, des groupes de cadres souhaitent travailler différemment. Une équipe de cadres d'Arthur Andersen souhaitait travailler ensemble et nous avons trouvé un projet adapté à ce souhait. Il doit être possible de passer d'un projet à un autre tout en répondant à n'importe quel besoin de l'entreprise ou de l'organisation d'accueil. Mille deux cents cadres ont travaillé sur mille sept cents projets depuis 1989. L'ensemble du programme représente plus de quatre millions de livres en valeur, selon notre estimation. L'un de ces programmes associe un orchestre londonien et un cadre d'IBM spécialiste du marketing et chargé de développer une nouvelle identité. Un autre associe un musée gallois et un cadre de Marks & Spencer sur un projet d'optimisation des ventes de la boutique du musée. Après une année dont les pertes s'élevaient à deux mille livres, le musée réalisa l'année suivante un bénéfice de quatre mille livres. Un programme associe une association de poésie d'Angleterre et un cadre d'Unilever. Il consiste à rédiger un plan marketing et ce partenariat a radicalement transformé l'association. Enfin, un cadre d'Arthur Andersen travaille avec un théâtre berlinois afin d'améliorer son système de prévisions budgétaires.

2. Le Natwest Board Bank

Le Natwest Board Bank est un programme de bourses créé en 1996. Ce programme a pour objectif de définir

les besoins des organisations artistiques et culturelles, recruter les cadres et les préparer à la fonction de membre du conseil d'administration de ces organisations. Là encore, la formation est fondamentale non seulement en raison des diverses obligations légales et juridiques mais aussi quant à la manière d'être. Notre action consiste également à créer et évaluer le mariage. Les actions sont limitées à quatre à huit rencontres annuelles et quelques autres interventions de consultation ou de représentation, selon l'organisation. Dans le cas d'un théâtre, la personne doit assister à chaque représentation.

Ce programme nous a permis d'associer par exemple une troupe de danses panafricaines avec un directeur nigérien de la Deutsche Bank, un musée de création industrielle avec un directeur du Financial Times ou encore un théâtre pour les jeunes et un cadre de la BBC. Au total, nous avons réalisé environ cinq cents mariages avec ce programme.

Les précédents intervenants ont déjà largement parlé des bénéfices pour les organisations d'accueil. De tels mariages apportent un conseil indépendant et précieux, des compétences et des savoir-faire nouveaux et une meilleure relation avec le monde des affaires, ce qui profite au mécénat en général. Ils améliorent la confiance en soi. Les artistes sont contents des avis exprimés par les experts. De leur côté, les cadres bénévoles développent leurs compétences de persuasion, de conseil, d'analyse et d'enseignement. Ils acquièrent une vision globale d'une situation ainsi qu'une expérience d'un milieu différent qui améliore le respect de soi. Des réseaux de communication se développent et nous constatons qu'il est très important de s'amuser en aidant autrui.

3. Le Mentoring program

Le Mentoring program est un nouveau programme sur lequel nous travaillons. Il permet à des cadres supérieurs de devenir les mentors de managers d'organisations culturelles. Nous menons actuellement des expériences pilotes en Angleterre et en Ecosse et nous pensons que ce programme connaîtra un véritable succès.

□ Virginie SEGHERS

Je précise qu'Arts and Business réunit des entreprises et des institutions culturelles membres de l'association.

□ Tim STOCKIL

Nous avons effectivement treize institutions affiliées en Grande Bretagne.

□ Virginie SEGHERS

Tim Stockil n'a présenté qu'une modeste partie des très nombreux programmes que gère l'association. Cet exemple est pertinent et original puisqu'il s'agit d'une forme de « bourse » de compétences, car ce n'est plus l'entreprise qui gère ses propres actions de mécénat de compétences mais Arts and Business qui fédère l'offre et la demande, organise des formations, un suivi et une évaluation.

Une organisation comparable existe aux Etats-Unis. Vous avez dans vos dossiers la présentation du programme Business Volunteers for the arts. Ces actions peuvent nous servir de base de réflexion. Une telle bourse de compétences peut-elle un jour exister en France ? Comment ces différents programmes sont-ils financés ?

□ Tim STOCKIL

Les programmes sont financés par les entreprises qui deviennent membres de l'association moyennant une cotisation. Nous recevons également des subventions des collectivités régio-

nales. Les programmes sont donc cofinancés par des fonds publics et privés.

□ Virginie SEGHERS

Ces fonds s'ajoutent aux cotisations régulières des membres d'Arts & Business. Il faut régler une cotisation spécifique pour être membre de la Skills bank.

□ Tim STOCKIL

C'est exact. Nous offrons un service à une entreprise. Nous réalisons le mariage et la formation. J'ai également des exemples de citations des cadres concernés. Ces expériences avec des organisations culturelles sont aussi revigorantes qu'une séance de gymnastique. Un cadre de Sotheby's reconnaît qu'il était horrifié par l'ampleur de son rôle de membre du Conseil d'administration mais trouve un grand plaisir à offrir ses compétences.

Il y a deux ans, j'ai été chargé d'étudier pour la Commission Européenne l'adaptation de la Skills bank en Europe. Une étude réalisée dans quatorze pays nous a permis de définir trois conditions nécessaires au succès d'une telle opération. D'abord, il faut une compréhension du bénévolat. Ainsi, celui-ci n'est guère développé au Portugal. Ensuite, il faut un degré de relation avancé entre le monde des arts et celui des entreprises. Enfin, il faut une agence qui joue le rôle d'intermédiaire et assure les fonctions de gestion, de formation, de recrutement, etc. Cette étude a montré que quelques pays étaient susceptibles de mettre en place un système efficace de mécénat de compétences, par exemple en Hollande et en France.

Depuis ce temps, le sujet est en cours de réflexion et le débat progresse. Lorsque j'ai lancé le programme en Angleterre, de nombreuses personnes m'ont dit que jamais les cadres ne

seraient bénévoles. Nous avons fait l'essai et après trois mois seulement, nous avons plus de cinquante bénévoles parmi les cadres et autant d'organisations culturelles. Je pense qu'il faut cesser de débattre et passer à l'action.

□ Virginie SEGHERS

Je vous remercie pour ces encouragements et la démarche volontariste à laquelle vous nous invitez. Nous avons effectivement un tel projet mais je rappelle que les subventions publiques représentent environ 70 % du budget d'Arts & Business contre environ 10 % pour Admical, une proportion qui est volontairement accessoire. En outre, il semble qu'en France la majorité des entreprises préfèrent gérer elles-mêmes leurs actions de mécénat. Devons-nous encourager les entreprises à créer et gérer un tel programme de façon individuelle ou devrions-nous créer un lieu d'échange sur le modèle de la Skills bank, les deux pouvant être compatibles ?

Conclusion

□ **Virginie SEGHERS**

Nous allons à présent poursuivre nos travaux. Les actes de la conférence seront édités. Différents projets ont été proposés à Hugues Sibille. Nous déterminerons prochainement les projets auxquels il convient de donner une priorité. C'est avec beaucoup d'enthousiasme que nous comptons poursuivre nos travaux et écouter l'encouragement de notre ami britannique.

□ **Hugues SIBILLE**

Je ne tiens pas à conclure puisque, cette matinée le démontre, il faut maintenant passer aux actes. J'apprécie la démarche consistant à partir d'expériences concrètes. A ce titre, il est intéressant d'étudier la situation de départ et les difficultés éventuelles. J'ai noté quelques thèmes principaux.

Le Président Rigaud a introduit cette journée en évoquant l'innovation. Nous avons parlé d'innovation dans les entreprises et d'innovations technologiques. Pourtant en France, le tissu associatif constitue un laboratoire extraordinaire d'innovation sociale. Nous pourrions citer de nombreux exemples, comme Solidarité SIDA. Les associations travaillent au plus près des problèmes et c'est ce qui permet ces innovations considérables. Le partage de l'innovation me semble par conséquent constituer un sujet intéressant à creuser. Nous avons également parlé de mariage et j'ai noté qu'il fallait bien préparer le contrat de mariage. En effet, la préparation du contrat permet d'éviter bien des soucis. Ainsi, j'ai particulièrement apprécié l'exemple du cadre d'Unilever, société spécialiste en marketing, travaillant avec une association de poésie. Le mariage est étonnant et doit être préparé car on ne vend pas la poésie comme on vend des lessives. Comment former les personnes ?

Comment prendre en compte les différentes cultures concernées et comment faire pour qu'elles se rencontrent et produisent un effet positif ? Nous devons répondre à ces questions si nous souhaitons réussir.

Le troisième thème que j'ai relevé concerne le passage d'une approche marketing à une approche relevant de la gestion des ressources humaines. Le déplacement de la gestion de la direction de la communication vers la direction des ressources humaines est évident, particulièrement lorsqu'on aborde les bilans de compétences, le mécénat de compétences ou toute approche par les compétences. Le secteur associatif doit pouvoir réaliser un travail de gestion des compétences et je pense que le secteur a beaucoup à apprendre en la matière. Nous sommes frappés par l'existence de trois cent cinquante centres locaux de bénévolat en Grande Bretagne. Nous sommes loin, en France, d'un tel niveau de mise en relation de ressources humaines entre les entreprises et les associations. Je pense qu'il est donc essentiel que l'ensemble du secteur non-lucratif s'interroge autour du thème de la gestion des ressources humaines.

Mon quatrième point est une interrogation concernant la place des salariés dans le système. Je trouve intéressant l'exemple de PricewaterhouseCoopers selon lequel l'entreprise et le salarié donnent chacun un jour. Cela signifie que l'entreprise reconnaît l'engagement des salariés. La Fondation Agir pour l'Emploi mène également des actions intéressantes à ce sujet. Je pense que la manière dont les salariés sont impliqués, acteurs et engagés dans le contrat doit faire l'objet d'une réflexion. Nous devons absolument travailler de façon conjointe avec les organisations syndicales sur de tels sujets et je partage la

remarque de Virginie Seghers à ce propos. J'ai également noté le thème essentiel de l'évaluation. J'ai évoqué en introduction les futures conventions à trois ans que l'Etat doit passer avec le monde associatif. Les deux partis vont s'engager sur des actions qu'ils doivent pouvoir évaluer. Dans la circulaire concernant ces conventions, nous avons prévu dès le début de nous mettre d'accord sur les modalités d'évaluation. L'évaluation des actions de mécénat de compétences devrait également faire partie de nos réflexions à ce sujet.

Enfin, les pouvoirs publics doivent se montrer très attentifs au cadre juridique et fiscal, étudier les problèmes éventuels et les améliorations possibles, tout en conservant le souci d'évoluer dans le cadre du droit. Ce souci est essentiel et nous avons d'ailleurs évoqué la responsabilité civile et pénale sur l'ensemble des sujets. Il serait tout à fait périlleux de prendre à la légère les questions que pose le cadre juridique et fiscal.

Je suis désireux de poursuivre et de faire en sorte que cette conférence débouche sur des actions. Les dossiers proposent déjà des suites possibles. Nous avons terminé sur la notion de bourse de compétences. Au-delà des suites ponctuelles que nous pourrions donner, je pense que nous favoriser la rencontre du monde associatif et du monde de l'entreprise. A ce titre, nous avons encore un long chemin à parcourir en France. Avec Admical, nous devons réfléchir à un travail de pédagogie, de découverte et de sensibilisation afin de dépasser les idées reçues. Notre système manque d'étanchéité et nous pouvons agir de façon très pragmatique en ce sens. Par exemple, nous pouvons étudier la manière dont les associations répondent aujourd'hui à leurs besoins de compétences et les expériences qu'elles peuvent avoir.