

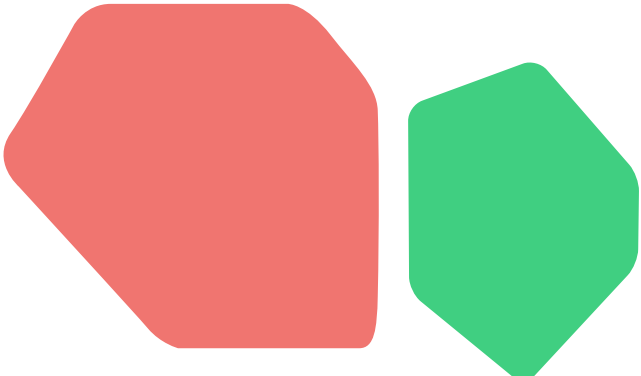
Mécénat & RSE

Le nouveau **paradigme**
de l'entreprise **engagée**

avril 2024

OpenLab | saison 1 Guide repère





SOMMAIRE

04

Avant-propos

50

Les enseignements

06

Édito

52

Conclusion

08

La méthodologie de l'OpenLab

53

Remerciements

14

Les résultats du sondage IFOP

16

Les enjeux et défis de l'articulation
mécénat / RSE

16 Le point de vue des décideurs

25 Le point de vue des opérateurs

37 Le point de vue des bénéficiaires

AVANT-PROPOS

Selon le **Baromètre du mécénat d'entreprise Admical 2022**, la **première des priorités stratégiques** des entreprises mécènes est d'articuler davantage leurs stratégies de mécénat et de RSE.

Quand on interroge les entreprises mécènes sur les raisons principales expliquant leurs choix de domaines d'intervention, elles sont 29% à mentionner parmi les deux raisons principales un choix lié à l'activité de l'entreprise. Pour les entreprises dont les actions de mécénat sont déjà en lien avec l'activité de l'entreprise, les **motivations de cette mise en cohérence** sont plurielles :

- La possibilité d'**inscrire le mécénat dans la stratégie RSE de l'entreprise**,
- La **clarification de la communication en externe**,
- Le **rapprochement des compétences métiers** qui permet à l'entreprise d'**aller au-delà d'un simple accompagnement financier**

En parallèle, le nombre de directions de l'engagement explose comme le souligne le Baromètre des Directions de l'engagement 2022 de Carenews & KPMG : on comptabilise autant de créations de directions ces 5 dernières années qu'en 23 ans.

Ces tendances émergentes sont portées par une **mutation profonde de la place des entreprises dans la société**. L'environnement normatif autour des enjeux de RSE a en effet résolument mis l'accent sur l'**exigence de prise en considération des enjeux dits « ESG »**.

La Loi PACTE de 2019 en est une illustration emblématique. Elle a popularisé les notions de raison d'être et de société à mission, dont à ce jour 1 490 entreprises¹ (dont 32 % de PME) ont adopté le statut. On constate aussi le succès du statut Bcorp et l'émergence de nouveaux modèles très ambitieux tels que celui de la « permaentreprise »².

Mais plus profondément, au-delà de ces démarches volontaires, la **loi PACTE** a modifié l'ADN de toute entreprise, quelle que soit sa taille ou forme juridique, en exigeant d'une société qu'elle soit « **gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité** ». Une modification à fort impact pour tous les mandataires sociaux.

Cet environnement normatif de la RSE, marqué par l'entrée en vigueur depuis le 1er janvier 2024 de la **directive CSRD**, appelle les entreprises à s'engager résolument et à démontrer leur impact.

Dans ce contexte, le mécénat, installé de longue date, a une place singulière. Désintéressé, volontaire et doté en France d'un levier fiscal particulièrement attractif, il n'est pourtant mobilisé que par 9 % des entreprises françaises.

Autant dire que le mécénat est loin d'avoir donné tout son potentiel ! D'où l'**importance de lui donner toute sa place dans un nouveau paradigme où s'articulent intérêt social de l'entreprise et intérêt général**.

C'est tout l'enjeu des travaux de l'OpenLab initiés par Admical et de ce Guide repère.

¹ Selon le 7ème Baromètre de l'Observatoire des entreprises à mission 2023

² «La permaentreprise est un modèle de développement qui vise à obtenir une production efficace et utile aux humains, mais sans nuire à la planète.» Sylvain Breuzard, PDG de Norsys, auteur de « La permaentreprise, un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture »

“

Le mécénat est un levier absolument majeur pour concrétiser, rendre tangible l'engagement des entreprises et nous devons continuer à le valoriser. Je suis très attentive aux conditions de son développement.

”

Olivia GrégoireMinistre déléguée chargée des Entreprises,
du Tourisme et de la Consommation

“

Le mécénat doit être placé au cœur des stratégies RSE d'engagement sociétal des entreprises. Son développement à l'échelle des PME / ETI et des territoires, en lien notamment avec la responsabilité territoriale des entreprises, constitue un très utile levier d'accélération. A travers l'engagement du mécénat, les entreprises réaffirment leurs liens avec toutes leurs parties prenantes et au-delà favorisent les réponses aux grandes transitions et l'action solidaire au service de la cohésion sociale

”

Maxime BaduelDélégué ministériel
à l'Économie sociale et solidaire

ÉDITO

L'**engagement sociétal** et la **transparence** des pratiques sont au cœur des enjeux d'avenir de l'entreprise. Dans le même temps, le doute plane régulièrement sur la **sincérité** et l'**impact tangible** des engagements affichés.

Intérêt de l'entreprise et **intérêt général** peuvent-ils faire bon ménage ? Répondre à cette question, c'est interroger le rapprochement du mécénat et de la RSE. « Danseuse du patron » d'un côté, « greenwashing » de l'autre, les raccourcis en la matière ont la vie dure.

Pourtant ce rapprochement entre mécénat et RSE, observé avec exigence, constitue un **nouvel horizon qu'aucun acteur public, privé, à but lucratif ou non, ne peut ignorer face aux urgences et colères qui crispent la société.**

C'est pour explorer en profondeur ces enjeux et ouvrir un nouveau chemin qu'**Admical**, en partenariat avec **Equanifty**, la **Fondation de France** et le **Palais de Tokyo**, a réuni pendant un an des personnalités de premier plan, en prise avec ces nouvelles dynamiques.

Lancé en mars 2023, l'OpenLab incarne une **nouvelle approche collaborative** et s'est concentré pour cette 1^{ère} saison sur l'articulation mécénat & RSE qui donne lieu à ce Guide repère « **Mécénat & RSE : le nouveau paradigme de l'entreprise engagée** » ?

Les objectifs ? Apporter des points de repères pour éviter les confusions en :

- **Identifiant les risques et avantages** du rapprochement mécénat & RSE.
- Posant les bases d'une **articulation respectueuse du cadre légal, fiscal et déontologique**³.
- **Anticipant les répercussions** sur le développement du mécénat dans les prochaines années.

Le résultat ?

Un **Guide repère** qui dresse les **premières pistes de solutions concrètes**, de **bonnes pratiques** et des **avis d'experts** pour éclairer les dirigeants, leurs salariés et le grand public.

³ A noter que la Coordination Générosités a publié en octobre 2022 une nouvelle charte de déontologie du mécénat d'entreprise, pilotée par Admical et le Don en Confiance.

Cet OpenLab répond à un besoin urgent de décloisonner le débat et de sensibiliser à ces problématiques, afin de **permettre à toutes les entreprises de jouer pleinement leur rôle au service d'enjeux d'intérêt général.**

Ce **Guide repère** aborde le point de vue des **3 acteurs essentiels** d'une démarche de mécénat :

- Les **décideurs** qui allouent les ressources,
- Les **opérateurs** qui mettent en œuvre les programmes de mécénat ou de RSE
- Les **bénéficiaires** qui de plus en plus s'appréhendent par la dimension territoriale.

Comment, chacun à son niveau, pour chaque partie, la question des articulations entre mécénat et RSE se pose-t-elle ? Quelles sont les limites ? Quels sont les garde-fous à mettre en place ? Quelle gouvernance, quelles implications des salariés et des parties prenantes de l'entreprise pour maximiser l'impact des actions ?

Autant de questions qui permettent de dresser les contours et les limites de ce nouveau paradigme.

Ce Guide repère invite à l'action pour donner tout son potentiel au levier du mécénat et amener chaque entreprise qui en a les moyens à adopter le réflexe mécénat !



Yann Queinnec

Directeur Général,
Admical

Ce que vous allez découvrir ? A travers le prisme de chacun des 3 acteurs, ce Guide repère pose les enjeux, les défis, les risques et opportunités et formule des recommandations opérationnelles.

LA MÉTHODOLOGIE DE L'OPENLAB

LA COORDINATION DES TRAVAUX

L'OpenLab « **Mécénat & RSE : le nouveau paradigme de l'entreprise engagée** » est le fruit d'un travail collaboratif de plus d'une trentaine d'experts hautement qualifiés, aux profils variés : des **experts**, des **entreprises**, des **porteurs de projets** et des **leaders d'opinion**.

La coordination générale des travaux a été réalisée par Admical en partenariat avec Equaniry, la Fondation de France et le Palais de Tokyo.



Ensemble, libérons l'engagement des entreprises ! Admical est l'**expert du mécénat d'entreprise en France**. Le mécénat d'entreprise est un levier d'impact majeur pour accomplir les changements nécessaires à l'évolution de notre société vers des modèles inclusifs, durables et inspirants. Admical porte la cause du mécénat, délivre des compétences pour professionnaliser les acteurs du secteur et anime une communauté d'adhérents mécènes et porteurs de projets.

La thématique de l'articulation mécénat & RSE fait partie des réflexions d'Admical depuis de nombreuses années et s'inscrit dans la lignée d'études, événements et formations :

- > En **2018**, Admical en partenariat avec la **Fondation de France** et le **Comité 21** publiaient l'**étude « L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat »**
- > De nombreux **événements** de la programmation Admical ont été dédiés au sujet :
 - 2020 : « Le mécénat à l'épreuve des critères ESG »
 - 2021 : « Vers une généralisation de l'alignement RSE / mécénat ? »
 - 2022 : « Traiter du mécénat dans le rapport extra-financier »
 - 2023 : « RSE & mécénat : la grande confusion ? Quelles synergies pour quels risques ? »
- > En **2023**, l'**Institut Admical** en partenariat avec **Equaniry** et le **CFF** lançaient la formation **« Mécénat et RSE : quelles synergies ? »**.

Equanity

Spécialisée dans la **création et le développement de passerelles entre le secteur privé et les organisations d'intérêt général**, Equanity s'engage, depuis plus de douze ans, au service d'une économie plus durable, plus juste et plus inclusive.

Convaincus que l'engagement est créateur de valeur sociale et financière, nous accompagnons tant les porteurs de projets dans la recherche de financements privés que les entreprises dans la création et la réussite de leur projet sociétal. À l'heure où les synergies mécénat & RSE émergent comme un sujet de premier rang pour porter une stratégie d'engagement globale et impactante, Equanity est le témoin direct et l'architecte de convergences inédites et de partenariats innovants entre ces différents acteurs.

S'appuyant sur ce prisme unique, Equanity a souhaité s'associer au développement de cet OpenLab pour **donner à lire les mutations en cours au sein des entreprises** qui s'engagent et contribuer à une articulation efficace du mécénat et de la RSE, **respectueuse de la réglementation et audacieuse dans sa déclinaison opérationnelle**.



Chacun de nous a le pouvoir d'agir pour l'intérêt général. Cette conviction est, depuis plus de 50 ans, le moteur de la Fondation de France. Chaque jour, elle **encourage, accompagne et transforme les envies d'agir en actions utiles et efficaces pour construire un monde plus apaisé, solidaire et durable**. La Fondation de France a développé un savoir-faire unique, en s'appuyant sur les meilleurs experts, des centaines de bénévoles et des milliers d'acteurs de terrain, dans tous les domaines de l'intérêt général : aide aux personnes vulnérables, recherche médicale, environnement, culture, éducation, etc. Avec les 977 fondations qu'elle abrite, elle soutient chaque année plus de 12 000 initiatives prometteuses et innovantes, en France et à l'international. Indépendante et privée, elle agit grâce à la générosité des donateurs.

La Fondation de France, via notamment son Observatoire de la Philanthropie et son Centre de Philanthropie, s'intéresse aux différentes formes d'engagement des entreprises qu'elle suit à travers un vivier de fondations abritées, issues d'entreprises, et de programmes et projets dédiés. Après une étude commune, en partenariat avec le Comité 21 sur ce sujet, c'est tout naturellement que la Fondation de France a souhaité soutenir Admical dans son projet d'OpenLab et explorer les synergies mécénat et RSE, en lien avec ses parties prenantes.

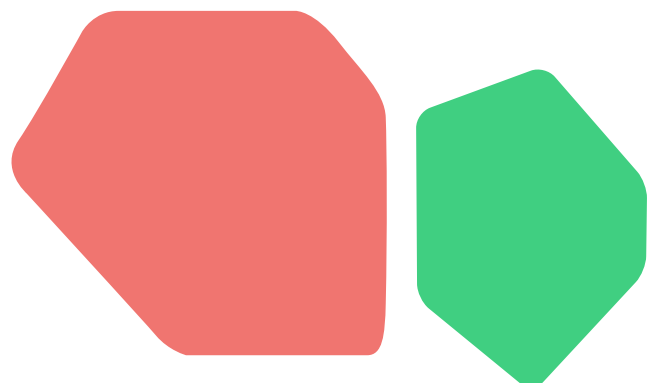


Le Palais de Tokyo est l'un des principaux centres d'art contemporain à Paris et en Europe. Il est le lieu vivant des artistes d'aujourd'hui, un espace d'expositions unique en son genre présentant le meilleur de la création contemporaine au gré de ses saisons d'exposition.

Premier centre d'art en France à se doter d'une direction de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), l'institution se prépare aux défis du 21ème siècle, notamment en matière d'adaptation, de résilience et de lutte contre le changement climatique, mais aussi en termes d'impact social et sociétal et de promotion de modèles responsables.

En ce sens et dans le cadre de son modèle économique qui repose à 60 % sur ses ressources propres, le Palais de Tokyo pense la nécessaire adaptation de sa politique de mécénat. Il agit en l'occurrence avec une transformation de son offre de partenariat et spécifiquement avec un programme de cercles de mécènes soutenant sa transition écologique et sociale ainsi qu'avec un projet de fonds de dotation orienté vers les générations futures.

La participation du Palais de Tokyo à l'Openlab porté par Admical, affirme cette trajectoire vers un lien à l'entreprise envisagé dans une dynamique commune d'engagement, de responsabilité et de durabilité.



Comité de pilotage



Tony Bernard
Directeur général,
Impact Tank



Guillaume Brault
Président Fondateur,
Carenews



Gaëlle Cheriaux
Responsable RSO, CMN et
anciennement Chargée du
programme Palais durable,
Palais de Tokyo



Yann Queinnec
Délégué Général,
Admical

ANIMATEUR



Patrick d'Humières
Cofondateur,
EcoLearn



Géraldine Goffaux
Professeur de droit privé,
Université d'Orléans



Vianney Hamoir
Président, Fondation
Territoriale de la Vienne



François Debiesse
Président,
Admical



Laure Kermen
Directrice de l'engagement
citoyen du groupe ADP et
Déléguée Générale de la
Fondation ADP



Laurence Langou
Responsable développement
philanthropie et mécénat,
Fondation de France



Frédérique Lellouche
Directrice nationale,
Comité 21



Sarah Huisman-Coridian
Présidente,
Equanity



Eva Nordstorm
Manager Prophil,
Coordinatrice de la
communauté De Facto



Virginie Seghers
Présidente, Prophil



Mathilde Lerosier
Déléguée Générale,
Fondation AG2R la Mondiale

Puis **3 groupes de travail** ont été constitués afin de prendre en compte les problématiques de l'ensemble des acteurs concernés par les actions de mécénat :

Les décideurs

GRUPE 1



Guillaume Brault
Président fondateur,
Carenews



Grégoire Cousté
Délégué Général,
Forum pour
l'Investissement
Responsable



Arthur Gautier
Directeur exécutif,
Chaire
Philanthropie
ESSEC



Laure Kermen
Directrice de
l'engagement
citoyen du groupe
ADP et Déléguée
Générale de la
Fondation ADP



Sarah Huisman-Coridian
Présidente,
Equanity

ANIMATRICE



Eva Nordstrom
Manager Prophil,
Coordinatrice de la
communauté De
Facto



Yann Queinnec
Délégué Général,
Admical

L'allocation des moyens
- groupe de travail
pilote par Equanity

Les opérateurs

GRUPE 2



Fany Allarousse
Déléguée générale,
Fondation Serge
Ferrari et
Directrice RSE



Alice Audouin
Fondatrice, Art of
Change 21



Patricia Benchenna
Directrice Corporate,
Philanthropie,
Schneider Electric



Raphaëlle Haccart
Directrice du
développement,
Palais de Tokyo



Gaëlle Chériaux
Responsable RSO, CMN et
anciennement Chargée du
programme Palais durable,
Palais de Tokyo

ANIMATRICE



Sarah Huisman-Coridian
Présidente,
Equanity



Mathilde Lerosier
Déléguée générale,
Fondation AG2R
la Mondiale



Clara Oberlé
Responsable Impact
/
Monde Associatif,
Captain Cause

La mise en œuvre
des opérations
- groupe de travail
pilote par
le Palais de Tokyo



**Sophie
Andres Barraud**
Chargée de mission,
Conseil
départemental
Pyrénées Atlantiques



**Isabelle
Deloeil-Géraud**
Directrice SG
Sud-Ouest



**Timothée
Duverger**
Ingénieur de
recherche à
Sciences Po
Bordeaux et
chercheur au Centre
Émile
Durkheim



**Géraldine
Goffaux**
Professeur de droit
privé, Université
d'Orléans



Laurence Langou
Resp. développement,
philanthropie et mécénat
Fondation de France



Vianney Hamoir
Président, Fondation
Territoriale de la
Vienne



Sophie Letartre
Resp.
Accompagnement
entreprises et
Innovation,
réseau alliances



**Lucile
Manoury**
Resp. du Cercle
Fondations
et Territoire,
Centre Français des
Fonds
et Fondations



Yann Queinnec
Délégué Général,
Admical

**L'effet sur les
bénéficiaires et
sur le territoire**
- groupe de travail
pilote par la
Fondation de France

Plusieurs auditions menées dans le cadre de chaque groupe de travail sont venues apporter un témoignage précieux pour les entreprises soucieuses d'optimiser leur impact social et environnemental à travers leurs activités de mécénat et leur engagement en RSE.



Cvrille VU
Président,
Seabird



**Clara Gaymard et Gonzague
de Blignières**
Co-fondateurs du groupe RAISE



Nicolas Theriv
Président,
Fondation Crédit Mutuel
Alliance Fédérale



Rémi-Pierre Lapprend
Directeur Engagement & RSE et
DG Maisons du Monde Fondation



Géraldine Plénier - Latieul
Déléguée générale,
Fondation Mozaïk



Anne-Claire Roux
Chief Of staff to the CEO - Mirova
Executive Director - Mirova
Fondation



Fany Allarousse
DG de la Fondation Serge
Ferrari et Directrice RSE



Jean-Pierre Haemmerlin
Directeur de la Fondation,
Décathlon



Lucille Manoury
Resp. du Cercle Fondations et
Territoires - Centre Française des
Fonds et Fondations



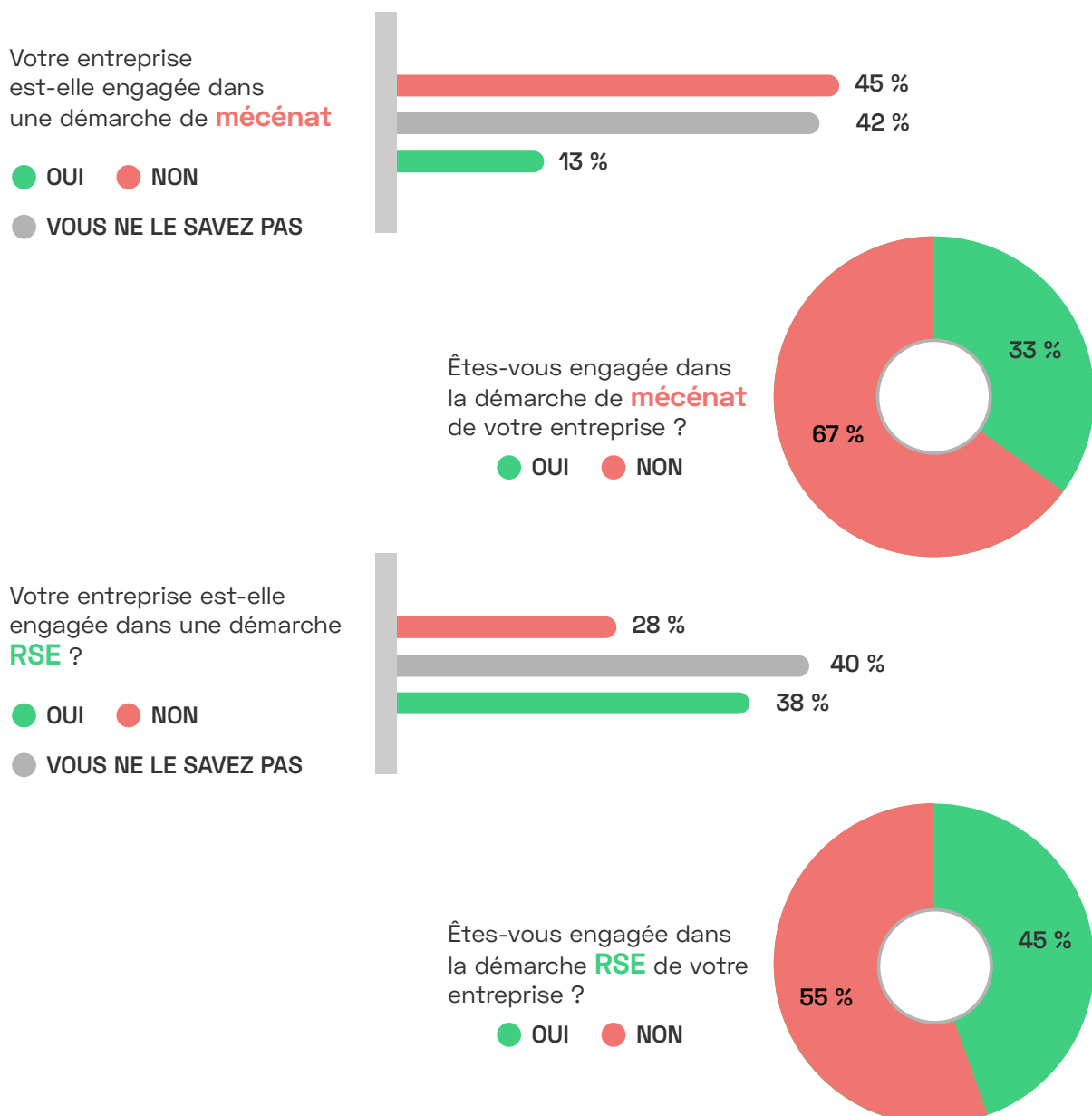
Charles-Benoit Heidsieck
Président,
Fondateur Le Rameau

LES RÉSULTATS

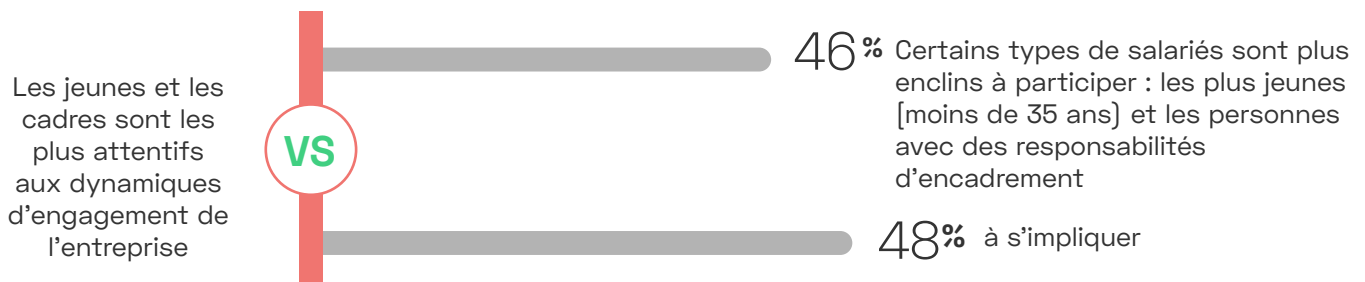
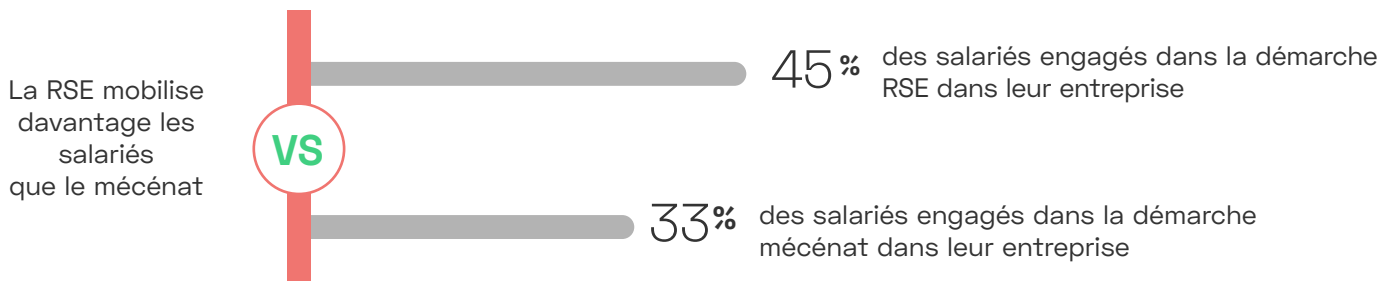
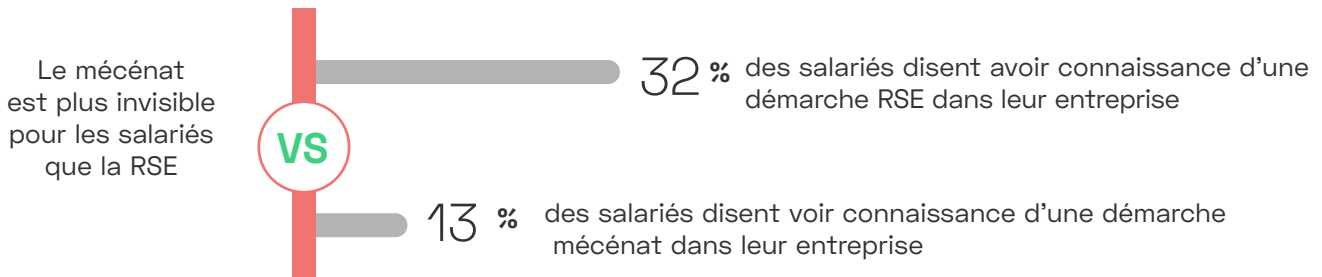
SONDAGE IFOP

Parallèlement à la mise en route des groupes de travail, le comité de pilotage de l'OpenLab a lancé une **enquête en partenariat avec l'IFOP** auprès d'un **échantillon de 1 000 salariés du privé et d'entreprises publiques**, représentatif de la population salariée des secteurs privé et public. L'objectif ? **Mesurer la perception du mécénat et de la RSE par ces salariés**. Le sondage a été réalisé entre le 25 juillet et le 3 août 2023.

Des écarts de perception demeurent entre **mécénat** et **RSE** :



4 Salariés sur 10 ne sont pas en mesure de dire si leur entreprise est engagée dans une démarche de mécénat ou de RSE



Constater ces écarts de perception nous a poussé à creuser les enjeux d'articulation des politiques mécénat & RSE du point de vue des trois acteurs concernés par le sujet : les décideurs, les opérateurs et les bénéficiaires.

Nous remercions l'IFOP d'avoir gracieusement administré ce questionnaire à l'échantillon identifié.

LES ENJEUX & DÉFIS DE L'ARTICULATION MÉCÉNAT / RSE

LE POINT DE VUE DES DÉCIDEURS

Pour réfléchir à la manière dont l'articulation des synergies mécénat et RSE se joue à l'échelle des décideurs, il est nécessaire de bien mettre à jour différents paramètres. D'abord, **distinguer les décisions de ceux qui ont fondé leurs entreprises ou en sont les actionnaires majoritaires, de ceux qui en sont les dirigeants exécutifs**. Les premiers ayant davantage tendance à penser une vision globale et de long terme de l'engagement, là où les seconds peuvent plus facilement réagir à une poussée réglementaire donnée.

Par ailleurs, ce débat sur les marges de manœuvre propres au mécénat au sein de l'entreprise n'est pas nouveau, cela fait plus de vingt ans que le monde économique français oscille entre définition d'une approche nationale du sujet et inspiration par les modèles anglo-saxons.

La loi **PACTE de 2019** a donné de nouvelles perspectives à ce débat en reconnaissant, dans le code civil, le rôle sociétal spécifique de l'entreprise et en soulignant le **besoin de cohérence globale qui doit désormais guider le dirigeant dans la conduite des affaires**.

Pour autant, cette nouvelle ère de l'engagement de l'entreprise rebat les questions que se posent les dirigeants : **faut-il différencier l'orientation, la direction à donner tant au mécénat qu'à la RSE, et si oui comment le faire ?**

Comment considérer le mécénat ? Que « rapporte-t-il » à l'entreprise, comparativement à la RSE ? Comment mesurer son apport ? Faut-il installer une égalité d'objectifs entre le mécénat et la RSE ? Ces interrogations redessinent les contours de l'engagement et il appartient aux décideurs de contribuer à les définir.

Pour y voir plus clair, nous avons réuni trois grands champs de questionnements :

- 1/ **La juste place** - Quelle doit être la « juste » place du mécénat face à la montée en puissance de la RSE ?
- 2/ **Les frontières** - Quelles sont les lignes rouges à ne pas franchir ?
- 3/ **Le leadership** - Comment le dirigeant peut-il, demain, embrasser un nouveau rôle, celui de garant du rôle sociétal de l'entreprise ?



La juste place - Quelle doit être la « juste » place du mécénat face à la montée en puissance de la RSE ?

ENJEUX

Se poser la question, c'est déjà prendre position concernant le rôle sociétal de l'entreprise et la place que doit y occuper son engagement. De plus en plus de grands groupes considèrent les synergies entre mécénat et RSE comme si évidentes qu'émergent de **nouvelles directions de l'engagement** (Groupe ADP, BNP Paribas, TotalEnergies L'Oréal, etc.) et le mouvement s'étend aujourd'hui aux ETI (Sisley, Bonduelle, Maisons du Monde, etc.).

C'est aussi parce que les entreprises doivent désormais s'organiser pour répondre à une réglementation de plus en plus pointue en matière d'impacts sociaux et environnementaux que le rapprochement entre mécénat et RSE s'accélère. **Où placer le mécénat dans la dynamique de double matérialité⁴ ? Comment l'intégrer demain à la CSRD ? Comment le comparer aux résultats de plus en plus objectivés, demandés à la RSE ?** Autant de sujets qui interrogent les dirigeants.

Par son caractère volontariste, par la résultante du libre choix qu'il revêt, le mécénat n'est pas facilement comparable d'une entreprise à l'autre et ne permet pas nécessairement une correspondance. Comment, en effet, comptabiliser dans les résultats d'une entreprise et hiérarchiser la restauration d'un patrimoine culturel par rapport à l'accession d'un public éloigné de l'emploi à un premier job, par exemple ?

⁴ La double matérialité implique le comparatif finance vs impact, contrairement à la matrice de matérialité.

DÉFIS

La difficulté, pour le dirigeant, est ainsi de **parvenir à décroiser le mécénat** pour en faire une dimension intégrée de la stratégie d'engagement de l'entreprise, **sans pour autant banaliser sa spécificité**. Or, l'engagement de l'entreprise est aujourd'hui si crucial pour transformer le modèle économique de l'entreprise, attirer de nouveaux talents, s'intégrer dans un tissu territorial donné, qu'il serait absurde d'en décorréliser le mécénat.

Articuler les synergies entre le mécénat et la RSE, pour de nombreux dirigeants, c'est aujourd'hui servir le creuset social de l'entreprise en se rapprochant de ses parties prenantes, en **fédérant dans un même élan actionnaires, collaborateurs et usagers/clients**. Si les failles, les fractures avec ces derniers sont un risque réputationnel majeur aujourd'hui pour l'équilibre des entreprises, qui peut menacer leur survie à long terme, les synergies entre le mécénat et la RSE en sont le remède.



Il peut être sain et utile d'articuler ces deux dynamiques jusque dans leur mode de reporting : certaines agences de rating le font déjà en consolidant le mécénat et la RSE dans leurs résultats ou en faisant du mécénat une section à part entière de la DPEF. **Cette façon d'objectiver les résultats des actions de mécénat permet de les rendre lisibles à tous, en interne comme en externe, et de les inscrire véritablement dans une stratégie opérationnelle intégrée à l'ensemble de l'entreprise. Emprunter cette voie-là ne signifie pas nécessairement « surnormer » le mécénat.**

Le **risque** cependant, c'est de **laisser de côté ce qui ne peut se ranger dans aucune case**. Par exemple, quelle valorisation faut-il donner à l'accompagnement de migrants mineurs isolés ? Où « ranger » la recherche en astrophysique ? Que faire d'ateliers d'art en prison ? Par les choix singuliers qu'il permet, **le mécénat offre un espace de liberté aux entreprises et à leurs dirigeants, un moyen d'exprimer différemment leurs valeurs, leur histoire, ce qui constitue leur corps social, et très souvent, leur ancrage dans un territoire donné.**

L'impact, c'est une question de survie du modèle économique. C'est aussi un formidable moteur de création de fondations ou de démarches de mécénat.

“

”

Gonzague de Blignières
RAISE



La RSE et le mécénat comptent parmi les piliers de l'entreprise SeaBird elle-même qui se confondent dans le projet qu'elle porte pour le monde.

“

”

Cyrille Vu
SeaBird





Les frontières - Quelles sont les lignes rouges à ne pas franchir ?

ENJEUX

Si, de fait, le mécénat et la RSE ont une **tendance de plus en plus marquée à la convergence dans les entreprises**, le phénomène reste souvent peu compréhensible pour le grand public qui n'y voit pas forcément de différences majeures, mais surtout il est peu visibilisé. La raison en est que les **dirigeants perçoivent clairement le risque qu'il peut y avoir à associer trop étroitement mécénat et RSE lorsque l'entreprise n'est pas exemplaire sur tous les plans de son impact social et environnemental**. A quoi sert en effet de reboiser des forêts entières si **son approvisionnement en matières premières auprès de fournisseurs se solde par des déforestations massives** ?

Le phénomène du « backlash », qui consiste à se voir reprocher des actions visant au bien commun – tel que le mécénat - comme un moyen de masquer ou de compenser un impact négatif de l'activité de l'entreprise est un enjeu désormais identifié par les dirigeants. Peut-on ainsi considérer que redistribuer les surplus alimentaires est une action généreuse d'une entreprise donnée, alors qu'il s'agit là d'une obligation désormais inscrite dans la loi ?

Il y a **une forme réelle de méfiance ou de suspicion vis-à-vis des entreprises qui aligneraient ou fusionneraient leur mécénat avec leur RSE, remettant en cause, selon certains, la dynamique désintéressée censée présidée au mécénat**.

Mais c'est aussi depuis l'émergence de plus en plus forte de la notion de « devoir de vigilance », qui prend de l'ampleur à

l'échelle européenne, que cette réserve au rapprochement du mécénat et de la RSE a pu s'exercer. **Le devoir de vigilance fait aujourd'hui partie de l'arsenal de l'entreprise engagée. Il exige d'adopter une vision réellement globale de ses impacts et le mécénat ne peut ni ne doit s'en dédouaner**.

DÉFIS

Il est vrai que plus les dirigeants des entreprises ont un profil international, forgé dans différents pays, plus cette **dichotomie entre mécénat et RSE** leur semble une « curiosité » très française.

En raison d'une fiscalité parmi les plus incitatives et les plus avantageuses du monde pour le mécénat, il faudrait considérer celui-ci comme absolument « pur » de tout intérêt pour l'entreprise, sous peine d'**insincérité**. Si cette dynamique fiscale propre au mécénat en France a pu favoriser la place sociétale de l'entreprise à travers l'incitation au soutien d'actions d'intérêt général, aujourd'hui elle peut aussi « piéger » son développement et ternir l'élan de l'entreprise qui souhaite s'engager sur le plan social et environnemental.

Certains dirigeants, en particulier dans les grandes entreprises, vont même jusqu'à envisager de **renoncer purement et simplement à cet avantage fiscal**, comme un moyen non pas de faire disparaître le mécénat mais de mieux le considérer dans la stratégie globale de l'entreprise. Mais la défiscalisation des dons reste un argument important pour les entreprises de plus petite taille.

En devenant strictement volontaire, le mécénat gagnerait paradoxalement sa légitimité et son inéluctabilité. Du « nice to have » au « must have », le mécénat peut se placer demain comme un **maillon essentiel de la survie à long terme de l'entreprise**. Articulé à la RSE, le mécénat peut devenir encore davantage l'incarnation de la dimension sociétale de l'entreprise, de son rôle d'acteur de l'intérêt général, notamment pour toutes les entreprises qui ne font pas encore de mécénat ainsi que pour celles qui en font de manière discontinue.

En effet, seulement 9 % des entreprises en France (selon le Baromètre du mécénat d'entreprise Admical) sont mécènes. Sur ces 9 %, plus d'un tiers d'entre elles n'utilisent pas la réduction d'impôts. Et parmi les entreprises qui défiscalisent, seules 6 %

d'entre elles ont donné chaque année de 2015 à 2021 (selon l'étude « Dons et mécénat de 2011 à 2021 » de la Direction Générale des Finances Publiques). L'enjeu de voir de plus en plus d'entreprises devenir mécènes se double ainsi de celui d'installer les stratégies de mécénat dans un temps long, quelle que soit la taille de la structure. D'autres freins au passage à l'action devront également être levés (méconnaissance du dispositif, complexité administrative, incapacité à dégager du bénéfice pour l'entreprise donc perte d'intérêt pour la réduction d'impôts, etc.).

Certains dirigeants l'ont bien compris : en faisant du mécénat un lien à la société qui peut exister en dehors de toute production ou commercialisation d'une activité, il ancre l'entreprise dans le monde « réel ».



Aujourd'hui, une entreprise est au cœur d'une société, et n'est plus uniquement au service de ses actionnaires et de ses clients. L'entreprise est aujourd'hui un élément essentiel du dispositif social. Favoriser le rapprochement ESG, mécénat, et RSE, cela marche terriblement bien. Le mécénat tel qu'on le conçoit est un vrai moteur créateur de valeur qui va bien au-delà de la charité.



Clara Gaymard
RAISE



Les données mécénat seront certainement intégrées dans la DPEF [mais] il ne faut pas sombrer dans un mécénat manipulateur. Je crois aussi aux évaluations croisées et j'aime que les associations nous évaluent !



Nicolas Thery
Fondation Crédit Mutuel
Alliance Fédérale





Le leadership - Comment le dirigeant peut-il, demain, embrasser un nouveau rôle, celui de garant du rôle sociétal de l'entreprise ?

ENJEUX

On le constate, les synergies entre le mécénat et la RSE, lorsqu'elles sont bien appréhendées par le dirigeant, permettent d'articuler la responsabilité de l'entreprise dans toutes ses dimensions internes et externes, mais aussi dans les conséquences passées et futures qu'elle impliquent. Ces synergies offrent un cadre de cohérence unique à l'entreprise engagée.

Pour que ce cadre soit le plus lisible possible, il pourrait être pertinent de considérer de lui allouer des moyens qui soient eux-aussi clairs et rationalisés. De nombreux dirigeants mettent ainsi en place ou engagent la réflexion sur la **définition d'un ratio entre le budget ou les bénéfices de l'entreprise et la part investie dans les actions de RSE et de mécénat.**

La **fondation actionnaire**, qui est propriétaire, directement ou indirectement, de tout ou partie des titres d'une société à la suite d'une libéralité réalisée par l'actionnaire de l'entreprise ou, de manière plus exceptionnelle, à la suite d'une cession à titre onéreux par l'intermédiaire d'une holding, est en quelque sorte l'**horizon ultime de cette allocation de moyens**⁵. Cet actionnaire atypique, ayant à titre principal une mission d'intérêt général, redistribue la valeur économique créée par l'entreprise à travers la remontée des dividendes. Par ailleurs, via son rôle actionnarial, il a aussi intérêt à la pérennité et à la bonne santé financière de l'entreprise pour se déployer.

Sans aller aussi loin dans le cadre de cohérence à créer entre l'entreprise et ses actions de mécénat et de RSE, on a vu récemment des initiatives nouvelles émerger, comme la création d'un **dividende sociétal ou**

environnemental, spécifiquement dédié au financement d'actions d'intérêt général, ou l'**allocation de tout ou partie de leur « carried interest »**⁶ **au mécénat par les gestionnaires de fonds d'investissement.**

Ces évolutions témoignent de la place nouvelle que peut prendre le mécénat, en synergie avec la RSE, dans le futur de l'entreprise mais aussi dans ce qui pourrait être demain l'entreprise du futur.

DÉFIS

Moduler la répartition financière en faveur de l'engagement est une décision qui appartient aux dirigeants de l'entreprise, ce qui les place de fait dans un rôle prééminent sur l'avenir du mécénat en son sein. Il faut veiller dès lors à ne pas (re)tomber dans des travers ou des questionnements qui ont pu émailler la construction du mécénat à la française. **Comment garantir que l'intérêt général soit toujours la boussole du mécénat s'il devient trop dépendant des seuls décideurs ? S'il (re)devient l'apanage des choix d'un petit groupe, comment s'assurer qu'il véhicule bien la mission sociétale globale et partagée par l'ensemble des parties prenantes d'un groupe ?**

C'est là où l'enjeu de la communication et aussi de la lisibilité du mécénat, en regard d'autres dynamiques d'engagement dans l'entreprise, est clé. **Plus il est communiqué, plus le mécénat peut faire l'objet d'une validation sociétale. Plus il est intégré à la stratégie de l'entreprise et en synergie avec la RSE, moins il apparaît comme la « danseuse du président ».**

⁵ « Les fondations actionnaires, La première étude européenne », Prophil, 2015 et « Voyage au pays des fondations actionnaires, le premier guide pratique » Prophil, 2020

⁶ Le « carried interest » est un intéressement différé (revenu tiré des plus-values).

Ce qui est intéressant, c'est que par l'angle des synergies à créer ou repenser entre le mécénat et la RSE, la place de ce dernier dans la gouvernance de l'entreprise peut évoluer. On pourrait imaginer ainsi que le mécénat devienne, à l'instar de la RSE, une **dimension à part entière de la responsabilité endossée par le dirigeant**, voire qu'il puisse affecter jusqu'à sa rémunération.

On pourrait aussi envisager qu'émerge au sein des assemblées générales d'actionnaires un nouvel usage de gouvernance, une sorte de, une sorte de « **Say on Responsibility** »⁷ conjuguant le « Say on Climate » qui commence à se faire jour dans certaines entreprises et un « Say on

Philanthropy » à inventer. **Cette dynamique engagerait la responsabilité sociale des actionnaires vis-à-vis des choix des dirigeants et pousserait ces derniers à considérer le mécénat comme un élément essentiel de leur pérennité dans l'entreprise.**

Au fond, ces nouvelles synergies entre le mécénat et la RSE s'inscrivent au cœur de la construction d'un nouveau système économique en train de naître, où **l'entreprise est pleinement engagée dans la création de nouveaux équilibres entre les hommes, le vivant et la planète, et ses dirigeants les agents d'un monde plus durable et plus juste.**

Le Dividende sociétal est la clé de tout. [Il] vise à mettre la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise afin d'agir pour le développement économique et solidaire [ET] à déployer des ressources significatives pour les actions de mécénat.



Nicolas Thery
Fondation Crédit Mutuel
Alliance Fédérale



[Nous faisons partie] des entrepreneurs qui considèrent que lorsque l'on partage une partie de ses bénéfices, de ses ressources au profit d'une action ou d'une fondation dans laquelle les collaborateurs peuvent s'impliquer, alors tout prend son sens.



Gonzague de Blignières
RAISE



Il faut dépasser la scission profit/non profit [dans les Assemblées Générales] : ce seront les mêmes personnes, les mêmes ressources et les mêmes valeurs qui seront en jeu. [Il faut] décloisonner le système français sur ce point.



Cyrille Vu
SeaBird



⁷ Un « Say on » est une résolution soumise par l'entreprise au vote des actionnaires lors de son assemblée générale. Cette résolution vise à recueillir l'avis des actionnaires sur la stratégie de l'entreprise et/ou sa mise en œuvre. Cette initiative permet aux actionnaires de participer activement aux décisions concernant la politique de l'entreprise.



1

question

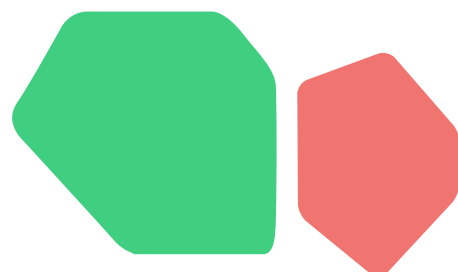


à Nicolas Thery

Président de la Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale et promoteur du « dividende sociétal »

A quel(s) enjeu(x) de l'entreprise répondent la RSE et le mécénat aujourd'hui ?

C'est la notion de long terme qui est au cœur des synergies mécénat & RSE. Il s'agit d'identifier au-delà des business plan un cap d'avenir qui, a minima, permet d'assurer la pérennité de l'entreprise et, a maxima, contribue de façon positive à la société. La réussite de cette synergie passe par le fait de ne pas s'imposer de tout chiffrer, car « connaître le prix de tout, c'est connaître la valeur de rien ». Cela impose en revanche de poser un cadre de cohérence. Sur ce point, le fait d'adopter le statut de « société à mission », c'est bien, mais il peut se limiter à l'ambition de montrer « je suis gentil à l'extérieur ». C'est tout l'enjeu autour de la mise en place du dividende sociétal. Ce dispositif est un gage très fort de démonstration de l'engagement et permet de relever le défi de deux alignements : l'alignement des horizons ; et l'alignement du corps social que constitue l'entreprise et de ses parties prenantes.





3

questions



à Alexandre Perra

Délégué général de la Fondation EDF

Aujourd'hui, comment décririez-vous la relation entre le mécénat et la RSE au sein du groupe EDF ?

Ce sont deux logiques à la fois différentes et cohérentes. Différentes au sens où la RSE concerne l'entreprise dans son cœur de métier, laquelle doit s'efforcer à mon sens de réduire ses impacts négatifs et de maximiser ses impacts positifs, afin de garantir aux yeux des parties prenantes sa « licence to operate ». La RSE n'est pas affaire de morale. Elle relève d'une logique business et doit être assumée comme telle pour entrer dans le processus de décision de l'entreprise qui fait des choix d'investissement.

Le mécénat est un acte volontaire, en direction de l'intérêt général. S'il gagne à s'inscrire dans le prolongement de l'approche RSE de l'entreprise (par souci de cohérence, de légitimité et d'impact), il ne doit en aucun cas venir pallier les méfaits ou manques de l'entreprise. Contrairement à la RSE, le mécénat est une action désintéressée.

Sur quels enjeux respectifs y a-t-il des recouvrements possibles et sur quels autres, au contraire, vous privilégiez une sorte de « muraille de Chine » entre les deux ?

Dès lors qu'on est sur les « cœurs de métiers » de l'entreprise, il me semble sain, utile et efficace de maintenir une « muraille de Chine ». S'agissant d'EDF, je situerais ces 'sujets' réservés dans le domaine de l'environnement (gestion de l'eau, pollutions, carbone, etc.) et celui de la précarité énergétique. En revanche, des recouvrements me semblent possibles dans le domaine de l'égalité des chances, de l'accès à l'emploi, car c'est un territoire légitime pour une entreprise, dans laquelle son engagement au titre de la RSE peut venir maximiser l'effet de ses actions dans le domaine du mécénat.

Mesurez-vous par des indicateurs précis l'impact du mécénat dans la stratégie de l'entreprise ? Font-ils l'objet d'une consolidation avec les metrics de la RSE ?

Ces mesures nous sont imposées par le reporting extra-financier plus qu'elles ne sont souhaitées par la Fondation. J'ai tendance à beaucoup relativiser les mesures d'impact quantitatives qui présentent de véritables limites (double comptage, etc.) pour m'attacher à une évaluation de la qualité et de l'impact en profondeur des actions de mécénat soutenues.



Dans un contexte d'émergence de l'économie régénératrice et de développement de nouveaux modèles tels que la permaentreprise, les entreprises sont appelées à se doter d'outils pour réinvestir dans les biens communs sociaux ou environnementaux grâce auxquels leurs activités peuvent prospérer. Cet élan vers un modèle d'entreprise dont le rôle dépasse la simple mission commerciale est cependant souvent freiné par la difficulté à identifier les bons leviers d'actions, au sein de l'entreprise mais aussi vis-à-vis des parties prenantes externes.

Ces difficultés d'identification du bon périmètre de la politique d'engagement sont renforcées par le contexte de « public scrutiny » et d'exigence des citoyens et acteurs associatifs vis-à-vis des engagements pris par les entreprises.

Comment mettre en place concrètement l'engagement de l'entreprise dans ce contexte ? Comment clarifier les rôles des équipes en charge du mécénat et de la RSE pour créer des synergies et favoriser l'impact à tous les niveaux d'engagement ?

Pour répondre au besoin de clarification des professionnels en charge du mécénat et de la RSE, nous avons identifié trois enjeux à interroger :

Pour appréhender ces enjeux nous avons souhaité faire émerger trois axes à questionner :

- 1/ **Le curseur** - Comment définir le périmètre d'action idéal du mécénat et de la RSE ?
- 2/ **Le risque d'opportunisme** - Comment prévenir le phénomène *d'impact washing*, tout en tirant le meilleur parti du rapprochement entre le mécénat et la RSE ?
- 3/ **Le booster** - Comment le rapprochement mécénat/RSE peut-il faciliter le pilotage et l'évaluation des projets (tant pour les équipes mécènes que pour les organisations soutenues) ?

Ces réflexions s'appuient sur l'étude de cas concrets qui illustrent les bénéfices et les défis associés au rapprochement entre mécénat et RSE.



Le curseur - Comment définir le périmètre d'action idéal du mécénat et de la RSE ?

ENJEUX

Le mécénat, étant dirigé vers l'extérieur de l'entreprise, instaure une relation avec des acteurs sur lesquels l'entreprise n'a pas le même contrôle que sur ses propres activités. C'est pourquoi avant de se poser la question du lien à créer entre mécénat et RSE, il est primordial d'**analyser d'abord les relations qui existent entre mécénat et RSE dans les entreprises.**

Certaines entreprises font le **choix de décorrélérer complètement la cible de leur mécénat de l'activité de l'entreprise.** Dans ce cas de figure, l'objectif recherché est d'**adopter une vision large du périmètre de responsabilité de l'entreprise, de montrer sa capacité à se positionner sur des sujets en dehors de son scope d'expertise.** C'est ce qui permet le soutien à des causes éloignées de tout enjeu économique ou commercial direct, par exemple la grande précarité, l'accompagnement des personnes en prison ou l'accueil des personnes réfugiées.

Mais d'autres entreprises **alignent au contraire clairement leurs enjeux de mécénat avec leur cœur de métier pour maximiser leur impact social et environnemental.** Ainsi quand l'histoire d'une entreprise, sa raison d'être, ses engagements RSE et son mécénat sont totalement intégrés, l'entreprise est d'abord et avant tout perçue pour son engagement qui devient en quelque sorte sa « proposition unique de vente ». Patagonia, par exemple, est autant connue dans le monde pour ses produits

que pour sa stratégie de durabilité et son engagement en faveur des écosystèmes à préserver.

Comment définir dès lors le « bon » périmètre pour le mécénat ? Le mécénat doit-il agir là où la RSE ne le fait pas, en complémentarité avec celle-ci ? Ou, au contraire, doit-il amplifier, prolonger les initiatives entreprises dans le cadre de la RSE, au risque de se confondre avec elle ? Dans un cas comme dans l'autre, comment répartir les responsabilités opérationnelles de l'engagement au sein de l'entreprise ?

DÉFIS

Un des sujets qui ressort clairement de ces questionnements c'est celui des **frontières réelles ou supposées entre les dynamiques d'engagement** d'une entreprise. Les directions RSE ne perçoivent pas toujours le mécénat comme un levier intéressant pour asseoir la position responsable de l'entreprise. Le mécénat peut alors être perçu comme un détournement des ressources (attentionnelles, humaines, financières) vis-à-vis des réels sujets où se joue l'impact social et environnemental de l'entreprise. Lorsque la RSE ignore le mécénat comme dynamique d'engagement, elle peut se priver d'une appréhension d'un problème sous des angles extérieurs à l'entreprise. A l'inverse, les fondations agissent parfois en toute indépendance des enjeux RSE prioritaires pour l'entreprise et se privent ainsi de la compréhension de ces enjeux par la RSE.

Pour éviter ce glissement dans **un système à deux vitesses**, il convient de s'interroger sur **la méthode d'identification du périmètre d'action du mécénat comme de la RSE**. L'exercice de réalisation d'une **matrice de double matérialité** pour une entreprise peut venir aider à clarifier cette question du périmètre. Si la RSE intervient légitimement sur le scope premier (ses activités, les collaborateurs qui les font tourner, les territoires ou les ressources qui sont mobilisées), comment agir sur des enjeux de périmètre plus éloigné (l'ensemble du vivant qui environne l'entreprise, l'accès à l'éducation et aux savoirs fondamentaux, etc.) ?

Si l'entreprise démontre qu'elle a exploré toutes les pistes de prévention ou d'atténuation d'un risque ESG et mobilisé toutes les ressources appropriées pour apporter une réponse, mais qu'elle constate qu'elle n'a pas d'influence effective sur le risque identifié, **le recours au mécénat peut apparaître comme un moyen légitime et approprié de résoudre un enjeu sociétal**. Les acteurs associatifs ou d'intérêt général mobilisés, deviennent des partenaires stratégiques pour agir structurellement sur celui-ci. Favoriser la complémentarité entre le mécénat et la RSE devient ainsi un **moyen d'agir de manière plus systémique** pour l'entreprise responsable.

OPPORTUNITÉS/RISQUES

C'est bien tout le sens de la Loi PACTE promulguée en 2019 et de la possibilité pour une entreprise de se doter d'une raison d'être, voire d'une mission sociétale. L'objectif poursuivi par le législateur est de pousser à **une mise en cohérence globale** de la stratégie de l'entreprise. **En rapprochant mécénat et RSE, l'entreprise a l'opportunité de faire valoir sa personne morale responsable** aux yeux de toutes ses parties prenantes : collaborateurs, fournisseurs et partenaires, clients/usagers mais aussi citoyens.

La raison d'être constitue alors **une boussole pour construire les modalités de l'engagement** de l'entreprise en interne comme en externe. Pour le mécénat, elle peut servir d'outil de sélection adaptée d'associations à soutenir et éclairer aussi bien les équipes opérationnelles en charge des programmes que les porteurs de projets qui sollicitent un soutien.

Si l'on peut s'appuyer sur un élément très structurant comme la raison d'être pour définir le périmètre du mécénat, elle n'est cependant pas la seule option. **Définir de façon collégiale les axes d'intervention du mécénat de l'entreprise**, en associant les collaborateurs dans cette réflexion par des méthodes de consultation collective ou d'activation, est une démarche de plus en plus prisée par les entreprises. En créant AXA Atout Cœur il y a plus de trente ans, le leader mondial de l'assurance avait très tôt perçu la valeur ajoutée de l'implication des collaborateurs dans la démarche de mécénat de l'entreprise.

Cependant à trop lier mécénat et RSE dans leur périmètre, il y a **un réel risque de cannibalisation de l'un par l'autre**. Comme l'a révélé le sondage IFOP réalisé dans le cadre de l'OpenLab, ces deux dynamiques d'engagement pâtissent toutes deux d'une méconnaissance de la part des collaborateurs, encore plus marquée pour le mécénat. La RSE étant davantage perçue du côté réglementaire, si le mécénat lui était trop lié en termes de périmètre, cela pourrait lui ôter son caractère fédérateur, participatif et libre qui en fait un atout pour l'entreprise, tant vis-à-vis de ses collaborateurs que de ses parties prenantes.

“

La philanthropie est un outil supplémentaire pour Mirova dans son engagement d'investisseur à impact et d'entreprise à mission. Le périmètre des actions de mécénat commence là où celui de l'investissement à impact s'arrête : le fonds de dotation finance ce que Mirova ne va pas pouvoir financer via nos stratégies d'investissement classique.

”

Anne-Claire Roux
Mirova Foundation



“

La direction de la marque ne définit pas les actions de mécénat mais nos actions viennent quand même nourrir la perception de la marque et renforcer la relation que nous avons avec nos clients.

”

Rémi-Pierre Lapprend
Maisons du monde Foundation



“

On observe parfois une concurrence entre la RSE et le mécénat si les périmètres ne sont pas clairement définis et s'il n'y a pas de dialogue.

”

Géraldine Plenier
Fondation Mozaik





Le risque d'opportunisme - Comment prévenir le phénomène d'*impact washing*, tout en tirant le meilleur parti du rapprochement entre le mécénat et la RSE ?

ENJEUX

Quand l'entreprise fait le choix de déterminer le périmètre du mécénat en lien avec le cœur de ses enjeux business, la démarche de mécénat peut être perçue par le grand public comme intéressée, au service du marketing de l'entreprise et non de l'intérêt général. **Le risque est réel de voir la politique d'engagement de l'entreprise définie uniquement à l'aune d'enjeux de différenciation et de développement commercial de celle-ci.** Comment ainsi juger de la sincérité d'une démarche qui viserait à protéger des espèces menacées tout en continuant à façonner des produits détruisant leurs habitats naturels ? Cette stratégie de valorisation de l'impact à des fins marketing peut **nourrir le sentiment que l'action philanthropique est un moyen de détourner le regard** des vrais leviers d'impact de l'entreprise en termes de RSE. C'est exactement ce qui définit le **greenwashing** ou *impact washing*.

Pour l'éviter ou s'en prémunir, il est primordial d'adopter **un cadre de cohérence dans la politique d'engagement** qui soit clair et perçu par l'ensemble des parties prenantes. On peut assumer un choix de périmètre d'actions pour le mécénat aligné avec le cœur business de l'entreprise, à condition de **se doter de garde-fou qui garantissent l'intérêt général.**

La question du *greenwashing* ou de l'*impact washing* peut aussi venir des bénéficiaires du mécénat, qui attendent **des garanties de sincérité** de la part des entreprises mécènes. On a vu ainsi naître de plus en plus de **chartes éthiques** ou de règles d'acceptation des dons dans

les organisations d'intérêt général pour encadrer cette relation aux entreprises. **Ainsi, une politique RSE crédible sert de garantie dans la relation qui lie une entreprise et un porteur de projets attentif à sa propre responsabilité sociétale.**

Les enjeux de **crédibilité auprès de l'ensemble des parties prenantes**, de **lisibilité de la marque employeur** et de **renforcement de l'image de l'entreprise** sont au cœur de la question du rapprochement des stratégies de mécénat et de RSE.



Le risque d'*impact washing* est d'autant plus grand **si l'entreprise utilise le mécénat comme moyen de compenser, de prendre le relai des enjeux d'impact prioritaires mal appréhendés par la RSE.** Certaines organisations environnementales, comme le WWF, refusent le soutien d'entreprises n'ayant pas entamé de véritables réflexions sur leur empreinte ou conditionnent celui-ci à la mise en œuvre d'une démarche contrôlée de transformation sur le sujet. **Les entreprises sont-elles alors invitées à prioriser l'amélioration de leurs pratiques, au risque de réduire considérablement les moyens alloués au mécénat ?**

Cette question de l'articulation entre mécénat et RSE pose au fond de nouvelles questions aux bénéficiaires du mécénat et les contraint à de **nouveaux arbitrages entre éthique** (refuser d'être soutenu par une entreprise controversée sur sa RSE) **et pragmatisme** (utiliser le soutien de l'entreprise en question pour avoir plus de moyens et maximiser l'impact).

Seule une politique RSE ambitieuse, sur les sujets prioritaires comme secondaires, permet d'éviter l'*impact washing*. C'est le préalable à toute politique d'engagement crédible. Si le choix est fait d'aligner le mécénat avec la RSE, il est ensuite nécessaire de réfléchir au niveau auquel se joue cet alignement : sur les enjeux prioritaires ou secondaires.

OPPORTUNITÉS/RISQUES

Le dialogue initié avec la société civile et les parties prenantes sur la crédibilité de la politique d'engagement peut représenter **un défi pour l'entreprise** (en exigeant transparence et écoute). S'engager dans une démarche exemplaire de RSE

est aujourd'hui un long chemin pour une entreprise, où la déconstruction de pratiques et la conduite du changement se mesurent sur le long terme.

Il pourrait y avoir ainsi un risque à conditionner le mécénat à une exemplarité en matière de pratiques RSE. **Si les enjeux prioritaires de l'entreprise ne sont pas ou pas encore traités correctement par celle-ci, cela doit-il l'empêcher pour autant de faire du mécénat ?**

En réalité, le mécénat représente aussi une double opportunité : **rendre visibles les efforts** qui sont faits en matière de responsabilité et d'engagement sociétal et **bénéficier d'un moteur supplémentaire d'exigence** pour aller plus loin en matière RSE.

Le rapprochement opérationnel du mécénat et de la RSE est aussi **l'opportunité de monter en compétences sur les sujets sociaux et environnementaux** grâce au lien avec les porteurs de projets, experts sur leur domaine d'impact. La **création d'un socle de compétences commun** est aussi la condition d'un dialogue assez clair et franc avec les partenaires associatifs, qui peuvent ainsi challenger ce que l'entreprise fait en matière de RSE. **Le regard critique des porteurs de projets devient une forme de garde-fou pour l'entreprise.**

Quand la RSE et le mécénat sont liés dans une dynamique de dialogue et de transparence, c'est un moyen de créer une **obligation d'exemplarité et de bénéficier d'un regard tiers sur les pratiques de l'entreprise, qui l'engage.** C'est véritablement ce qui permet, sous certaines conditions, d'éviter l'*impact washing*, de nourrir la perception de la marque et de renforcer ainsi la relation avec les parties prenantes de l'entreprise.

“

Il est préférable que les entreprises s'obligent à tendre vers l'exemplarité par le rapprochement des causes du mécénat avec les sujets de la RSE plutôt que de faire l'impasse sur ce qui constitue leurs enjeux RSE prioritaires.

”

Rémi-Pierre Lapprend
Maisons du monde Foundation



“

Il faut que les entreprises assument le fait qu'elles ont un rôle à jouer dans la société pour agir sur les enjeux environnementaux, d'inclusion, de diversité, etc., au-delà de leur activité lucrative.

”

Géraldine Plenier
Fondation Mozaik



“

Quand l'entreprise assume une ambition philanthropique, cela crée une dynamique d'engagement : des collaborateurs par le mécénat de compétences et du top management pour ancrer les valeurs de l'entreprise et faire le choix d'une forme de redistribution des profits.

”

Anne-Claire Roux
Mirova Foundation





Le booster - Comment le rapprochement mécénat/RSE peut-il faciliter le pilotage et l'évaluation des projets (tant pour les équipes mécènes que pour les organisations soutenues) ?

ENJEUX

Le rapprochement mécénat/RSE représente une opportunité pour renforcer la crédibilité de la politique d'engagement des entreprises, mais représente-t-il également **un cadre d'amélioration pour initier ou conduire des projets d'intérêt général ?**

Le mécénat et la RSE ont leurs spécificités réglementaires et organisationnelles. Volontaire dans un cas, de plus en plus contraignant dans l'autre, les enjeux de pilotage, de reporting et d'évaluation du mécénat et de la RSE ne sont pas les mêmes. **Y a-t-il alors un intérêt « opérationnel » à créer des synergies entre ces deux domaines d'action de l'entreprise ?**

Côté mécénat, le rapprochement avec les équipes RSE permet aux équipes en charge de la philanthropie de se professionnaliser davantage. Cela ouvre l'opportunité de **se nourrir des questions de réglementation ou de transformation** prises en compte par la RSE et **de s'inspirer de ses méthodes d'évaluation très structurées**. C'est ce qui a donné lieu d'ailleurs à une montée en puissance de la démarche de mesure d'impact au sein du monde associatif.

L'expertise des équipes dédiées à la RSE dans une entreprise peut aussi être **une médiation très précieuse** dans la discussion de l'entreprise avec les porteurs de projets, pour parvenir à parler le même langage en matière de critères d'impact et mieux définir, ensemble, comment valoriser l'impact d'une initiative.

Côté RSE, le rapprochement avec les acteurs associatifs soutenus par l'entreprise permet également de **monter en compétences sur des sujets de réglementation ou de régulation** sur lesquels l'entreprise souhaite avancer en termes de RSE. En soutenant un acteur de l'insertion professionnelle par exemple, les entreprises peuvent être amenées à interroger leurs propres pratiques de recrutement et s'appuyer sur l'expertise de leur partenaire pour mieux intégrer la question de la diversité au moment de l'embauche.

La cohérence des causes permet donc aux équipes d'avoir des échanges fructueux et représente un gain évident d'efficacité et d'impact.

DÉFIS

En s'inspirant des méthodologies de mesure d'impact de la RSE, le mécénat se retrouve confronté à un défi : **valoriser l'impact réalisé sans alourdir des processus déjà complexes pour les porteurs de projets**. La demande de garanties et de mesure d'impact des projets peut se traduire par une **charge de travail**, une **charge juridique** et une **charge financière supplémentaires pour les acteurs associatifs** (en particulier dans les petites structures qui n'ont pas d'équipe dédiée au mécénat).

Mais mettre en place des **indicateurs d'impact pour le mécénat**, c'est aussi faire remonter ces indicateurs dans le système de pilotage global de l'entreprise et **crédibiliser le mécénat en interne auprès du top management**.

D'un point de vue organisationnel et structurel, le fait de rapprocher les équipes de mécénat et les équipes RSE permet **d'être moins soumis aux changements de gouvernance ou d'orientations stratégiques et d'avoir plus de poids pour soutenir des causes communes et inscrire la stratégie d'engagement de l'entreprise sur le long terme.**

OPPORTUNITÉS/RISQUES

Cet enjeu des indicateurs et de la valorisation du mécénat dans une logique objectivée et comptable n'est pas sans risque. D'abord et avant tout pour les porteurs de projets qui bénéficient du soutien des entreprises. **Ne pas être en mesure de réaliser une mesure d'impact** qui requiert des moyens et des ressources appropriées peut, dans certains cas, être discriminant dans la réponse aux appels à projet des entreprises mécènes.

Or, certains acteurs associatifs, pourtant précieux sur le terrain, notamment dans le maillage territorial et social qu'ils permettent, pourraient être **évincés d'un processus de sélection** qui se calerait trop sur les modalités de fonctionnement de la RSE. **N'est-il pas plus important que les moyens d'une association aillent réellement à ses bénéficiaires, plutôt qu'à la mise en œuvre de lourds processus de mesure de son impact ? La recherche de valorisation de l'impact par le mécénat peut se révéler contreproductive et se faire au détriment de l'impact réel des projets.**

Pour éviter cette situation absurde, les entreprises ont la possibilité d'affecter **systématiquement une enveloppe financière dédiée à la mesure d'impact, en plus du soutien financier apporté à un projet.** Cette enveloppe peut permettre aux porteurs de projets de recruter une personne dédiée à l'évaluation de l'impact ou de faire appel à un cabinet

spécialisé extérieur qui vienne en renfort pour élaborer la méthodologie et suivre l'évaluation. Ce soutien supplémentaire peut également prendre la forme d'un mécénat de compétences quand l'entreprise est en mesure de mettre à disposition son expertise en la matière.

Le mécénat de compétences représente alors une opportunité pour les entreprises de contribuer à la démarche RSE des acteurs associatifs qui peuvent interroger leur propre impact (au travers de leurs projets mais aussi dans leur fonctionnement).

Les entreprises peuvent aussi faire le choix d'intégrer les porteurs de projets pour concevoir une méthodologie commune et s'assurer de la pertinence du mode d'évaluation au regard de la situation et du projet de l'association.

Cette approche systémique, intégrant mécénat et RSE dans une logique de vases communicants tant pour l'entreprise que pour le porteur de projets peut être une dynamique nouvelle, structurante et vertueuse pour l'ensemble des acteurs engagés.





L'entreprise peut bénéficier du retour d'expérience et des compétences acquises par les collaborateurs dans le cadre d'une mission en mécénat de compétences.



Géraldine Plenier
Directrice générale,
Fondation Mozaik



Nous prenons le temps, au début d'un nouveau partenariat, de co-construire ensemble un référentiel d'impact. Ce référentiel doit aussi rester très flexible et agile : les projets peuvent évoluer au bout de la première année par exemple et cela peut amener à une réallocation des ressources. Ce suivi est d'autant plus important que nous avons une démarche « d'affectation libre », de don non-fléché qui peut servir à financer des coûts de structure et de développement parce que nous savons que c'est à ce niveau là que les besoins sont les plus importants. Le référentiel d'impact est alors la garantie pour avoir cette relation de confiance et cette flexibilité.



Anne-Claire Roux
Mirova Foundation



Comme nous avons suffisamment professionnalisé l'accompagnement des projets, le suivi d'indicateurs, nous pouvons désormais sortir d'une logique de projet et agir là où les associations ont le plus besoin de nous : le financement de la structure sur le long terme de façon à pouvoir se projeter et pérenniser leur impact.



Rémi-Pierre Lapprend
Maisons du Monde Foundation





3

questions

à Fany Allarousse

Déléguée générale de la Fondation Serge Ferrari et
Directrice RhSE du groupe

Quel est le rôle du mécénat et de la RSE dans la création et la transformation de votre entreprise ?

Le mécénat et la RSE ont été deux piliers de l'ADN de Serge Ferrari dès sa création et ont naturellement accompagné aussi sa transformation.

La question de la durabilité était au fondement de la technique de fabrication « précontraint » inventée par le fondateur pour réaliser des membranes textiles qui durent dans le temps. Cette attention à la durabilité de la matière a donné les prémises de la politique RSE de l'entreprise. Aujourd'hui, les textiles produits sont destinés à des usages qui répondent à des objectifs de développement durable (souveraineté alimentaire, création d'énergies renouvelables, etc.).

Le fondateur a également assumé dès le départ que l'entreprise pouvait jouer un rôle de redistribution de la valeur en lançant un programme de mécénat à destination de Madagascar.

Le mécénat accompagne toujours la transformation et l'innovation au sein de l'entreprise : au sein de la Fondation Serge Ferrari, nous avons mis en place un système d'apprentissage au contact de nos porteurs de projets pour éviter d'être dans la position haute du donateur et favoriser le partage de connaissances et les échanges avec les collaborateurs de l'entreprise.

La RSE, en se renommant « RhSE » pour y intégrer le facteur humain, accompagne également la transformation du modèle industriel de l'entreprise en rappelant que l'humain est le véritable moteur de l'entreprise.

Voyez-vous des synergies entre la RSE et le mécénat au sein de votre entreprise ?

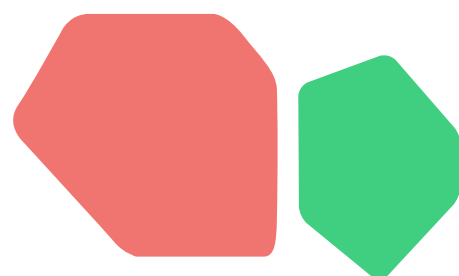
Le mécénat et la RSE vont ensemble : ce sont les deux aspects de la responsabilité collective. Notre raison d'être « agir maintenant pour mieux construire demain » est ainsi une colonne vertébrale à toute la chaîne de l'engagement. Le reporting RSE commence avec la raison d'être, se décline en savoir-faire et en compétences puis en programme de création de richesse RSE. Côté mécénat, la raison d'être a permis de choisir la crise écologique comme cause de la Fondation et de répondre ainsi à l'ambition d'être acteur pour bâtir demain.

Nous adoptons une approche systémique, comme en RSE, du mécénat : nos actions philanthropiques nous permettent de créer de la valeur tout au long de la chaîne de valeur. Avec des projets comme le don de toile pour des réaliser des abris à court terme lors de crises (militaires, écologiques, etc.), nous créons une relation particulière, « extra-business », au service d'une cause commune avec nos fournisseurs, nos collaborateurs, nos clients. Cette « approche RSE » permet, selon moi, le bon équilibre du mécénat qui servirait à la fois la cause portée par l'entreprise et la volonté d'engagement de ses parties prenantes.

Ce qui est intéressant dans les synergies entre mécénat et RSE, c'est quand l'un sert l'autre tout en veillant à respecter le périmètre de chacun. Les actions de la Fondation Serge Ferrari restent très distinctes de celles de l'entreprise. Nous veillons à ne pas tomber dans le mécénat compensatoire (nous n'allons pas soutenir par des actions de mécénat des plantations d'arbres qui viendraient ensuite réduire notre bilan carbone net, par exemple).

Pour évaluer vos programmes de mécénat ou pour définir votre feuille de route RSE, sur quels indicateurs vous appuyez-vous ? Les activités philanthropiques de Serge Ferrari sont-elles valorisées dans le rapport RSE de l'entreprise ?

Notre politique se structure progressivement. Notre fondation n'a qu'un an et la politique philanthropie s'ajuste au gré des apprentissages. Le seul KPI « mécénat » mis en avant dans le rapport extra-financier, c'est le montant investi dans la philanthropie. La Fondation Serge Ferrari est autonome et a son propre bilan d'activité. Nous sommes vigilants à séparer les deux. Le rapport RSE peut éventuellement mettre en avant le temps de travail salarié dédié en mécénat de compétences ou les dons de toiles. Les KPI que nous suivons dans le rapport d'activité de la Fondation sont les montants, les populations bénéficiaires et l'impact qualitatif des projets.



Un contraste à lui seul explique l'intérêt d'interroger le point de vue des bénéficiaires sur les synergies entre mécénat & RSE. Celui qui distingue les porteurs de projets et les collaborateurs, encore très nombreux, qui ne font pas bien la différence entre mécénat et RSE ; tandis que d'autres sont **de plus en plus regardant sur les performances ESG des mécènes et l'adéquation de leurs politiques RSE avec leurs valeurs**, à l'instar des jeunes diplômés qui annoncent de plus en plus clairement leur niveau d'attentes à l'égard de leur futur employeur.

Avant d'avancer, encore faut-il éclaircir ce que l'on entend par « bénéficiaires ». Quel est le rapport entre un salarié, un fournisseur et une association dans leurs relations à l'entreprise ? Il s'agit de « **parties prenantes** », notion qui irrigue toutes les démarches de RSE. En effet, nombre d'actions se rapportant à la RSE, comme le bien-être des salariés au travail ou le dialogue avec les fournisseurs pour réduire ses émissions de CO2, nécessite la création d'un lien particulier au sein de l'entreprise.

Mais celui-ci est-il nécessaire lorsqu'il s'agit de soutenir une association répondant à un enjeu d'intérêt général sur le territoire d'implantation ? Les dynamiques de l'engagement dans l'entreprise (RSE ou mécénat) ont **un dénominateur commun : la qualité de la relation établie avec les parties prenantes**.

Or, ces parties prenantes sont **singulières par leur culture, leur mode d'organisation et leurs champs d'intervention plus ou moins éloignés de l'activité de l'entreprise**. Et lorsqu'il s'agit de les intégrer aux synergies entre mécénat et RSE, cela soulève de multiples enjeux pratiques et organisationnels. Avec quels moyens les mobiliser ? Pour quelle durée ? Comment nouer des relations équilibrées en respectant la diversité des points des vues et des approches ?

Dans l'ère de transformation du modèle des entreprises que nous connaissons, il est essentiel de se poser la question de la place à donner à ces parties prenantes dans cette dynamique.

Par ailleurs, d'un point de vue plus utilitariste, pour les organisations qui souhaitent bénéficier du soutien d'entreprises mécènes, il devient décisif d'être en capacité de **bien décoder leurs politiques de RSE**.

Pour apporter des éclairages utiles aux acteurs, nous avons souhaité mettre l'accent sur trois champs de questionnements :

- 1/ **Territoires de mécénat** - Comment intégrer le territoire à la gouvernance d'une entreprise engagée ?
- 2/ **Le rôle des salariés** - Comment le salarié devient-il le pivot des synergies mécénat & RSE dans l'entreprise engagée ?
- 3/ **Le dernier kilomètre** - Quelle articulation pour les expérimentations entre mécénat et RSE au sein d'un écosystème donné ?



Territoires de mécénat - Comment intégrer le territoire à la gouvernance d'une entreprise engagée ?

ENJEUX

Selon le dernier Baromètre du mécénat d'entreprise d'Admical, **démontrer son ancrage territorial constitue la raison principale du passage à l'action de mécénat pour les mécènes**. Dans le même temps, **les enjeux de RSE mettent aussi clairement au centre du jeu la notion de territoire** qui constitue le terreau des initiatives et performances ESG des entreprises implantées.

En somme, **le territoire constitue la partie prenante par excellence tant des actions de mécénat que de RSE**, particulièrement dans un contexte de contraction des financements publics disponibles et de recherche d'attractivité.

Cette partie prenante qu'est le territoire est donc centrale lorsque sont questionnées les synergies entre mécénat et RSE. Elle révèle tout le potentiel et les difficultés d'assurer l'efficacité de l'engagement des entreprises sur le dernier kilomètre.

Cette relation au territoire soulève de multiples enjeux. Des enjeux de définition même de ce que l'on entend par « territoire ». Des enjeux de gouvernance pour assurer l'efficacité des actions associant des acteurs aux approches et méthodes différentes. Un enjeu culturel enfin : comment les bénéficiaires doivent-ils se positionner pour aller au contact des entreprises ? Sans compter la sensibilité du sujet des connexions entre l'engagement des entreprises et les politiques publiques dédiées aux enjeux des territoires.

DÉFIS

Un premier défi à relever consiste à **mettre les acteurs d'un territoire amenés à coopérer, au même niveau de connaissance** des distinctions entre le dispositif juridique et fiscal très encadré du mécénat et l'environnement RSE. Cela passe par une sensibilisation et une pédagogie permettant, tant aux entreprises mécènes, porteurs de projets et collectivités de partager des points de repères qui vont guider leur collaboration.

Second défi, et non des moindres, celui de **l'identification des besoins d'un territoire**. La réalisation d'un **diagnostic des besoins** et d'une **cartographie des acteurs** peut être particulièrement réussie lorsque les **collectivités territoriales** y sont étroitement associées. Non seulement elles disposent des données pertinentes, mais elles peuvent également apporter leur éclairage expert sur les spécificités du territoire.

C'est ce rôle qu'a pu jouer Grand Poitiers Communauté Urbaine dans les premières étapes d'incubation d'une initiative d'entreprises de la Vienne souhaitant agir en collectif. Cet éclairage de l'acteur public, complété de données à l'échelle du département, intégré dans le parcours d'incubation piloté par Admical, a permis **d'enrichir la compréhension des 9 entreprises participantes et d'orienter leurs choix d'actions collectives prioritaires**. Elles sont aujourd'hui mises en place par la Fondation territoriale de la Vienne nouvellement créée.

De nombreux autres défis se présentent et sont particulièrement tributaires de logiques et cultures de réseaux sur les territoires. **L'entreprise doit-elle prendre part aux espaces délibératifs d'un territoire ? Comment créer un lien de confiance durable et équilibré avec les collectivités de son territoire ? Quel est le niveau hiérarchique d'engagement et d'implication pertinent du côté de l'entreprise ?**

RISQUES / OPPORTUNITÉS

Au-delà de la qualité du diagnostic des besoins du territoire, enjeu pour lequel on l'a vu le rôle des acteurs publics est particulièrement important, le risque est aussi **d'ignorer les vrais besoins des associations** qui apportent les solutions. Ont-elles plutôt besoin de financement, de matériel, de compétences ? Le besoin est-il ponctuel ou s'inscrit-il dans la durée ? La Fondation Société Générale *C'est vous l'avenir* a par exemple créé un comité de région à gouvernance commune, dont font partie les acteurs publics et privés. Ce comité lui permet de travailler au plus près de son territoire, en lien avec les salariés du groupe, les bénéficiaires et les acteurs locaux pour reformuler ses axes et renforcer son soutien.

On ne peut, par ailleurs, exclure **les risques d'instrumentalisation de la relation aux bénéficiaires, dans le cadre des synergies mécénat & RSE**. Du côté des collectivités, le risque de servir la réputation d'une entreprise plus que les causes soutenues. Du côté des entreprises, celui de subir l'insistance d'élus à soutenir une cause ou un projet plus qu'un autre. Les associations se trouvant reléguées à des jeux d'influence qui leur échappent...

D'où l'importance de sortir de la relation individuelle et interpersonnelle pour construire des collaborations entre organisations

afin d'éviter les changements de cap liés aux départs ou aux modalités d'intervention (mandats des élus, etc.). C'est à cette condition qu'il peut-être envisagé d'intégrer les collectivités au sein des instances de gouvernance des politiques de mécénat.

Enfin, l'entreprise engagée qui veut bien faire s'expose au **risque d'être submergée de sollicitations**. C'est ici que se justifie la mise en place de modalités de sélection transparentes et de priorités fortes. **Cette communication sur les causes et les critères conditionnant le soutien aux porteurs de projets est un garant de la sincérité d'une entreprise engagée.**

On constate ainsi que les **risques identifiés ici sont autant d'opportunités, pourvu qu'ils s'accompagnent d'une culture d'entreprise ouverte à des acteurs ne répondant pas aux mêmes codes**. Bien orchestrées, ces relations aux parties prenantes positionnent l'entreprise engagée, avec l'appui des départements et communautés urbaines, dans un **rôle de catalyseur pour engager les acteurs économiques, au bénéfice de leur territoire**. D'autant plus quand elles sont **menées en collectif**, les actions viennent ainsi nourrir l'ancrage territorial des entreprises et leur démarche RSE, tout en contribuant à **amplifier l'impact des politiques publiques**.

Dans le cadre de la stratégie France 2030 et de la dynamique « Territoires d'Industrie » qui l'accompagne (183 nouveaux territoires d'industrie pour réindustrialiser la France), le rôle des alliances de mécènes peut être décisif. La réussite d'un projet de réindustrialisation repose aussi sur la capacité à soutenir le tissu associatif qui apporte des solutions aux enjeux d'intérêt général de proximité. L'engagement collectif des entreprises pour faire émerger des « territoires de mécénat » devient un facteur clé d'attractivité.

“

Il faut mettre l'accent sur l'Engagement Territorial des Entreprises (ETE). L'entreprise n'a pas de responsabilité en tant qu'acteur public, mais plutôt une responsabilité territoriale. Il est crucial d'être clair sur la typologie des territoires et de comprendre les besoins spécifiques de son propre territoire.

”

Charles Benoît Heidsieck
Le Rameau



“

A chaque fois que l'on fait un projet, on le fait avec l'écosystème local. Il faut que la Fondation soit une chaîne de solidarité de toutes nos parties prenantes (sportifs, collaborateurs, associations, entreprises).

”

Jean-Pierre Haemmerlein
Fondation Decathlon





Le rôle des salariés - Comment le salarié devient-il le pivot des synergies mécénat & RSE dans l'entreprise engagée ?

ENJEUX

Traiter les synergies mécénat et RSE par le prisme des bénéficiaires, en abordant le sujet des salariés, peut interroger au premier abord. Pourtant, **nous sommes ici au centre névralgique de la capacité des entreprises engagées à transformer leurs modèles et contribuer aux enjeux sociaux et environnementaux de leurs territoires.** La mobilisation des salariés détermine en effet autant l'efficacité des démarches de RSE contraignante, que celles des engagements volontaires de l'entreprise.

S'agissant des enjeux de RSE « contraignante », ils passent nécessairement par la mobilisation et la mise en action des salariés, mais compte tenu du caractère obligatoire de ses démarches, il est difficile pour les salariés d'y voir autre chose qu'un devoir lié à un contrat de travail. En revanche, le mécénat, par son caractère librement consenti dans l'entreprise, peut s'avérer beaucoup plus inspirant et enthousiasmant pour le salarié, qui peut y voir alors un moyen de transformer profondément son quotidien professionnel, la trajectoire de l'entreprise et d'apporter des compétences au secteur de l'intérêt général en répondant aux besoins des associations en premier lieu.

La place des salariés se trouve ainsi au croisement des démarches de RSE et de mécénat, et les coordonner de manière stratégique peut s'avérer un outil important d'une politique de ressources humaines, particulièrement lorsqu'il s'agit d'attirer ou de retenir des talents. Il s'agit autant pour les entreprises d'être aux rendez-vous des attentes grandissantes d'engagements des salariés que de réussir leurs démarches de transformation sociétale. **Sans les salariés, la plus inspirante des raisons d'être ou la mission sociétale la plus convaincante restera lettre morte.**

Cela soulève de nombreux enjeux : **quelle place des salariés dans les processus de décisions pour assurer la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux liée à l'activité de l'entreprise ? Ne sont-ils pas les plus à même d'identifier les besoins et de remonter les projets associatifs pertinents ? Quels sont les dispositifs à mettre en place pour une mobilisation efficace ? Quelles sont les implications sur les relations entre les équipes RSE et celles dédiées aux actions de mécénat ?**

DÉFIS

Les dynamiques de mobilisation des salariés sont très différentes selon l'orientation stratégique prise par l'entreprise. Certaines vont ainsi focaliser leur démarche de mécénat sur des missions en lien avec leur **expertise métier** ; d'autres préférer **agir sur des problématiques qu'elles rencontrent dans le cadre de leur activité**, comme la formation, l'orientation professionnelle ou encore la gestion du handicap ; d'autres encore opteront pour le soutien d'**actions totalement extérieures à leur activité.**

Quelle que soit l'option retenue par l'entreprise et **que l'entreprise se soit ou non dotée d'un véhicule juridique dédié à son action de mécénat**, la **participation des équipes RSE aux instances de gouvernance des politiques de mécénat est un atout pour l'impact des initiatives mises en œuvre.** C'est important pour bien considérer les spécificités de l'intérêt général qui caractérisent les actions de mécénat, assurer la cohérence des actions et allouer au mieux les ressources.

Mais le défi principal réside dans la capacité des entreprises à réussir la mobilisation de leurs salariés. Rappelons que le mécénat se caractérise par le volontariat et générer l'envie d'engagement n'est pas si aisé ! **Le degré de mobilisation des salariés constitue ainsi un marqueur fort de cohérence, de valorisation et de transparence des engagements de l'entreprise.**

Les modalités d'engagement des salariés sont multiples : consultation sur les choix des axes d'intervention du mécénat de l'entreprise, sourcing et remontée des projets qui leur tiennent à cœur, organisation de formats de rencontres entre salariés et porteurs de projets, jusqu'à l'implication concrète des salariés auprès des associations dans le cadre d'un mécénat de compétences, etc.

La modalité de mobilisation des salariés à travers le mécénat de compétences, aujourd'hui largement sous-utilisée (près de la moitié des grandes entreprises, contre seulement 15 % des PME et ETI y recourent), pourrait, en se démocratisant, engager **un renouvellement en profondeur du rapport de l'entreprise à ses parties prenantes.** Cette mobilité nouvelle entre l'externe et l'interne de l'entreprise serait à même d'améliorer grandement la compréhension mutuelle d'écosystèmes encore trop imperméables.

Un autre défi à ne pas négliger réside dans **la juste mesure à trouver pour l'implication des collaborateurs, sans éparpillement des causes et projets soutenus.**

RISQUES / OPPORTUNITÉS

La place des salariés dans les synergies mécénat et RSE est un facteur de succès des stratégies d'engagements et **l'un des risques réside dans une mobilisation qui ne tient pas ses promesses.** Mettre en place des dispositifs de consultation, **sans au final prendre en compte la voix des salariés** est naturellement voué à l'échec et à la démobilité. De même que de ne pas allouer le temps

et les ressources appropriées pour faire fonctionner ces dispositifs.

La **nature volontaire du mécénat** est aussi un facteur de risque lorsque l'implication des salariés est questionnée. La synergie avec les engagements de RSE est ici délicate et les entreprises doivent faire preuve de vigilance pour garantir que l'engagement, en particulier à travers le mécénat de compétences, **reste avant tout un choix pour les salariés.**

Observons que de plus en plus d'entreprises permettent aux salariés de consacrer deux ou trois jours de travail dans l'année auprès d'associations, en recourant parfois à des plateformes facilitant le choix des projets à la carte. Aussi vertueuse soit l'intention, cette pratique peut confiner la démarche à du **mécénat de compétences « gadget » sans véritable impact pour les associations bénéficiaires.** Quant à l'instrumentalisation du mécénat de compétences pour mettre à l'écart certaines catégories de salariés, les seniors par exemple, inutile de préciser que ce **phénomène de placardisation des salariés est une dérive inacceptable.**

Cette liste non exhaustive de risques dessine en creux les opportunités liées à une mobilisation réussie des salariés dans les stratégies d'engagement de l'entreprise.

On voit notamment combien **l'implication des directions des ressources humaines et les liens avec les instances représentatives des salariés est décisive** pour assurer le succès des démarches. Il s'agit pour l'entreprise

engagée d'écouter et de prendre en compte la voix des salariés de bout en bout des différentes modalités d'engagement, de la construction de la stratégie d'engagement à sa mise en œuvre. Ceci est valable autant pour la mise en place de la mission sociétale, du choix des actions de mécénat prioritaires, du temps dédié au bénévolat ou au mécénat de compétences, etc.

La clarté des ambitions, leur incarnation au plus haut niveau, l'allocation des moyens adaptés et une communication interne régulière. Si ces conditions sont réunies, l'engagement des équipes et les impacts positifs suivront. C'est ainsi que le levier du mécénat s'installera en bonne place dans les matrices de matérialité ESG et se verra allouer des ressources optimales, car acceptées et comprises par les salariés.



La mission de la Fondation figure dans les fiches de poste de nos collaborateurs depuis 10 ans. Mais il faut pousser cette dynamique plus loin pour inscrire des KPI's concrets sur ces sujets.



Jean-Pierre Haemmerlin
Fondation Décathlon



L'impact du mécénat dans les territoires se mesure à l'aune du dialogue et de la confiance entre mécènes, salariés et acteurs publics et associatifs ainsi que par la capacité des entreprises à s'intégrer localement tout en renforçant le lien social.



Tony Bernard
Impact Tank



Le mécénat est clé pour nous car il reflète aussi bien la dimension RSE de notre banque que celle d'employeur responsable que nous nous appliquons à incarner chaque jour. Il doit aller bien au-delà d'une aide financière et engager nos collaborateurs dans une démarche solidaire tournée vers les publics les plus fragiles.



Isabelle Deloeil-Géraud
Société Générale Sud-Ouest





Le dernier kilomètre - Quelle articulation pour les expérimentations entre mécénat et RSE au sein d'un écosystème donné ?

ENJEUX

La mise en valeur du rôle des salariés dans l'articulation des stratégies mécénat/RSE a permis de montrer comment, bien menées, elles sont porteuses d'un nouveau paradigme d'engagement pour l'entreprise. Elles ont en particulier le potentiel de convaincre les salariés de **l'utilité de leur rôle au sein et en dehors de l'entreprise, pour apporter des solutions concrètes aux enjeux d'intérêt général de proximité.**

Cette notion de proximité est sans doute la dimension la plus propice aux expérimentations et innovations quand les synergies mécénat et RSE sont observées.

En effet, si 9% seulement des entreprises françaises font du mécénat, le Baromètre du mécénat d'entreprise d'Admical nous indique que 95% d'entre elles, sont des PME de moins de 100 salariés, pour qui l'enjeu de proximité est le déclencheur de l'acte de mécénat, le moteur de l'engagement. En finançant des porteurs de projets sur leur territoire, elles agissent ainsi directement pour leurs parties prenantes, salariés compris.

A l'échelle d'un territoire, on a pu observer que certaines démarches de RSE menées par des entreprises locales pouvaient aussi les rapprocher. En effet, **la complexité de certaines filières à forte empreinte sociale ou environnementale a pu amener des démarches de mutualisation de moyens pour en augmenter l'impact.** Les filières du papier ou de l'huile de palme, pour n'en citer que deux, ont vu ainsi émerger ce type d'ententes éthiques, sans parler des engagements sectoriels sur les émissions de CO2.

Si ces démarches de RSE, dans des contextes d'affaires concurrentiels, ont pu voir le jour (avec plus ou moins d'efficacité il faut en convenir), **cette approche mutualisée n'en est que plus pertinente dans le champ du mécénat, par définition dédié aux enjeux d'intérêt général !**

C'est heureusement déjà le cas et **l'émergence de fondations territoriales ou d'alliances pour des causes spécifiques** en témoigne. Si les initiatives existantes sont très hétérogènes, elles constituent un terreau particulièrement **propice pour le passage à l'échelle d'une approche collective du mécénat au service des territoires.**

DÉFIS

Donner envie aux entreprises d'agir en collectif. C'est un premier défi à relever tant, aujourd'hui encore, l'acte de mécénat réside souvent dans un engagement individuel du dirigeant, particulièrement au sein des PME, qui souhaite soutenir un projet qui lui tient à cœur ou répond à une sollicitation spontanée d'un porteur de projets convaincant. On voit aussi le défi de rejoindre une initiative collective pour **une entreprise déjà dotée d'une stratégie d'engagement mature.** A quoi bon rejoindre un collectif dans lequel elle perdrait la maîtrise ...

Mais au-delà, si le désir d'action collective est présent, **entre l'intention et le passage à l'action, plusieurs obstacles se présentent.** Comment parvenir à **une vision, mission et ambition**

communes ? Faut-il nécessairement passer par un véhicule juridique dédié ? Quelle gouvernance au quotidien ? Le dirigeant aura-t-il le temps de s'y consacrer ? Qui au sein de chaque entreprise se mobilise dans le projet collectif ? Quelle visibilité donner au projet ? Quelle place donner aux collectivités ? Comment s'inscrire dans le temps long ?

C'est à de telles questions que les entreprises désireuses d'agir ensemble pour soutenir des projets de leurs territoires d'implantation sont confrontées.

RISQUES / OPPORTUNITÉS

Le collectif soulève inévitablement une question de poids des acteurs.

Il convient d'éviter que l'entreprise mobilisant le plus de ressources pour le collectif ne vampirise l'initiative collective et la soumette à ses exigences. De même, le succès de ces actions peut-il, à termes, devenir un objet d'influence attirant les convoitises et mettre à l'épreuve le collectif. Quant aux conflits d'intérêt potentiels, la vigilance est de mise si le collectif de mécènes réunit des entreprises qui dans la vie des affaires ont des relations « donneur d'ordres - fournisseurs ».

Aucun de ces risques n'est insurmontable, mais réunir les conditions d'un engagement collectif efficace et éthique ne s'improvise pas et nécessite de l'ingénierie et de l'accompagnement. Et si les expériences significatives sont déjà en marche, les innovations sont devant nous. Qu'il s'agisse de la possibilité de **créer des liens entre les salariés des différentes entreprises mobilisées**, d'articuler d'autres sources de financement, de se mettre en capacité de répondre à des situations d'urgence, de mesurer l'impact effectif des actions soutenues, de mettre en place des modalités de soutien faciles d'accès, etc.

Les collectivités territoriales et l'Etat (via l'initiative « Les entreprises s'engagent », par exemple) ont également leur rôle à jouer dans la mise en relation entre les mécènes et porteurs de projets sur un territoire donné.

Une chose est sûre, **la voie collective**, en mettant toutes les entreprises sur un pied d'égalité, est sans aucun doute **le meilleur antidote pour lutter contre la petite musique qui considère que les entreprises mécènes servent plus leur intérêt que les causes soutenues.**

A horizon 2030, d'autres défis seront à anticiper. Alors que les agences de notation extra-financières, dont les évaluations conditionnent de plus en plus l'accès aux financements et aux marchés, tant publics que privés, questionnent maintenant les entreprises sur leur actions de mécénat, il convient d'anticiper un avenir où ces critères seront obligatoires dans les appels d'offres publics et privés. Ce jour-là, les données produites par les entreprises sur l'impact de leurs engagements dans les territoires devront être objectivables et incontestables !





L'émergence de la notion de RTE (Responsabilité Territoriale des Entreprises) vient amplifier le rôle et les stratégies de fondations agissant sur les territoires, dans un contexte d'intérêt croissant pour la Transition Ecologique.



Lucile Manoury
Centre Français de Fonds
et Fondations



L'entreprise peut être contributrice mais ne doit pas diriger l'intérêt général. Il est fortement recommandé de ne pas opérer en vase clos, mais plutôt de comprendre dans quel écosystème on évolue, chercher en priorité les fragilités de son territoire.



Charles-Benoît Heidsieck
Le Rameau



Reconnaître la valeur de l'ingénierie territoriale est clé pour mobiliser les acteurs économiques et les collectivités territoriales. Partager les diagnostics pour prioriser les thèmes d'action et réunir des moyens à la hauteur de l'ambition : voilà les défis du mécénat collectif et ce qui rend chaque expérience unique, à l'image de son contexte d'émergence. Le modèle de la fondation territoriale a une force indéniable pour aider à répondre aux enjeux du territoire mais il faut intégrer dès le départ l'ingénierie territoriale dans le budget



Vianney Hammoir
Fondation territoriale de la Vienne





4

questions

à Sophie Andres

Chargée de mission, Département
des Pyrénées-Atlantiques



Aujourd'hui, comment décririez-vous la relation entre mécénat et RSE au sein du Conseil Départemental des Pyrénées-Atlantiques ?

Le Département a été aux avant-postes en termes de développement durable avec la mise en place d'un agenda 21, puis depuis 2023 d'une Direction des Transitions durables qui déploie d'une part, un plan de transition interne pour limiter l'empreinte carbone de ses activités (administration générale, voirie, collèges, établissements médico-sociaux), et d'autre part, une stratégie territoriale bas carbone en partenariat avec les 10 EPCI* du territoire. En 2023, le Département s'est également doté d'une feuille de route dédiée au soutien des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire.

Depuis 2019, le Département collabore étroitement avec la Fondation de France Sud-Ouest sur une feuille de route permettant de fédérer les acteurs du territoire au sein d'une stratégie de philanthropie de proximité.

Le Département valorise le mécénat dans le cadre de l'appel à projets MELUSINE en partenariat avec la Fondation du Patrimoine, en abondant à hauteur de 1 pour 1 à la collecte de fonds initiée par le porteur de projets.

L'implication des agents territoriaux au bénéfice des communes ou des acteurs de l'ESS n'est pas encore mis en œuvre au sein de l'institution. Toutefois une action Mentorat est déployée au sein de l'institution et permet aux agents d'être mentor d'un jeune.

Sur quels enjeux respectifs y a-t-il des recouvrements possibles et sur quels autres, au contraire, vous privilégiez une sorte de « muraille de Chine » entre les deux ?

Depuis 2015, la loi NOTRe a enlevé aux Départements la possibilité de soutenir financièrement le secteur privé lucratif, fléchant ainsi les accompagnements financiers ou techniques uniquement vers les acteurs publics et les organismes privés à but non lucratif.

Dans le cadre de la feuille de route Philanthropie, un axe est dédié aux relations aux entreprises, et particulièrement celles engagées dans des démarches RSE. La finalité des actions conduites dans cet axe aura pour objet de sensibiliser les entreprises au mécénat en tant qu'outil de déploiement de leur politique RSE auprès des acteurs de l'ESS du territoire. Cela concernerait majoritairement les acteurs menant des actions de développement territorial ou d'accompagnement social des bénéficiaires.

Les politiques sociales régaliennes du Département telles que les prestations sociales versées directement aux bénéficiaires ou aux établissements médico-sociaux sont exclus de cet axe.

Mesurez-vous par des indicateurs précis l'impact du mécénat dans la stratégie du Conseil Départemental ? Font-ils l'objet d'une consolidation avec les metrics de la RSE ?

A ce jour, il n'y a pas d'indicateurs mis en place sur le sujet, la démarche n'étant pas suffisamment mature. Toutefois, il est prévu de les mettre en place en 2024 et 2025 en interne dans le cadre du suivi des recettes perçues par le Département mais également en externe en identifiant les apports du mécénat dans les plans de financement des structures financées afin de mesurer l'impact de l'action de philanthropie de proximité.

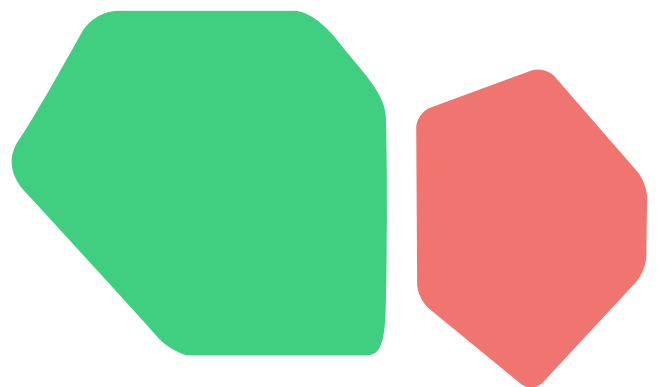
Nous envisagerons la possibilité de faire le lien avec les actions mises en œuvre dans le cadre du plan de transition interne et de la stratégie territoriale bas carbone.

Quel rôle peuvent jouer les collaborateurs dans une meilleure articulation des enjeux RSE et mécénat du Conseil Départemental ?

L'axe 1 de la feuille de route Philanthropie a pour objet de sensibiliser les élus ainsi que les services départementaux à la philanthropie, et aux différentes formes de mécénat au bénéfice de l'institution et des acteurs du territoire. Le rôle des collaborateurs s'inscrit ici à la fois dans la sphère professionnelle et dans la sphère privée.

La notion d'ambassadeurs territoriaux de la philanthropie pourrait être proposée aux agents. Il conviendra également de travailler sur l'implication des fonctionnaires territoriaux et de voir comment ce sujet peut s'intégrer dans l'Action Philanthropie.





LES ENSEIGNEMENTS

Parmi les enseignements les plus notables des travaux de l'OpenLab, voici une synthèse des recommandations opérationnelles mises au point par les différents groupes de travail ayant participé à la démarche :

ORGANISATION & GOUVERNANCE

Les GO



Encourager le **dialogue renforcé des équipes mécénat et RSE**

Mettre en place une **organisation décisionnelle et opérationnelle** articulant toutes les formes d'engagement et distinguant bien les sujets RSE des objectifs développés par le mécénat

Faire des **bénéficiaires de véritables parties prenantes des démarches d'engagement**



Les NO GO

Faire du dirigeant la seule incarnation du mécénat et de la RSE dans l'entreprise

Limiter le mécénat aux seuls sujets d'intérêt de l'entreprise

Établir une hiérarchie entre le mécénat et la RSE

Ne pas solliciter **l'avis des salariés sur les priorités** tant mécénat que RSE

PERFORMANCE & IMPACT

Les GO



Intégrer l'impact des actions de mécénat dans les **matrices de matérialité** des enjeux de RSE tout en les distinguant

Etablir un **diagnostic systématique et robuste des besoins** des porteurs de projets et **ajuster le soutien en conséquence**

Mettre en place **un indice de reconnaissance des compétences** « Engagement » des collaborateurs



Les NO GO

Imposer aux porteurs de projets des **conditions de soutien qui les accaparent au détriment de leur mission d'intérêt général**

Transformer les **porteurs de projets en producteurs de données** de reporting extra-financier et d'impact sociétal de l'entreprise mécène

Imposer aux salariés de s'engager dans des actions de mécénat

BUDGET & FISCALITÉ

Les GO



Financer systématiquement une part **des frais de fonctionnement des porteurs de projets**

Renoncer aux contreparties de visibilité admises pour les entreprises mécènes

Allouer un **pourcentage du résultat annuel** aux actions de mécénat grâce au dividende sociétal



Les NO GO

Faire peser **le coût de la mesure d'impact du mécénat** sur les porteurs de projets

Limiter les ressources allouées au mécénat au **plafond de réduction d'impôt**

SENSIBILISATION & COMMUNICATION

Les GO



Communiquer de manière transparente sur **les moyens alloués à l'engagement sociétal de l'entreprise et au mécénat**

Utiliser un **signe distinctif** clair permettant d'identifier les actions de mécénat notamment dans les rapports extra-financiers

Soumettre la démarche de mécénat au vote de l'assemblée générale annuelle « **Say on responsibility / Philanthropy** »)



Les NO GO

Utiliser **le mécénat comme un outil de compensation** d'une démarche de RSE déficiente

Réduire l'information sur l'engagement sociétal de l'entreprise, à un simple **exercice de communication marketing**

Les entreprises mécènes peuvent également aller plus loin et s'inscrire dans une démarche de progrès en entreprenant la signature de la nouvelle charte de déontologie du mécénat d'entreprise de la Coordination Générosités, pilotée par Admical & le Don en Confiance.

CONCLUSION

Tout au long de cette incursion dans les nouveaux contours de l'entreprise engagée et du rôle que doivent y jouer les synergies entre le mécénat et la RSE, on observe plusieurs éléments qui reviennent régulièrement.

Dans un monde devenu complexe, où les crises se succèdent, où l'interconnexion des problématiques et des enjeux est toujours plus difficile à démêler, le besoin n'a jamais été aussi grand de dialogue, de collégialité dans les décisions, de transversalité dans les pratiques et de transparence.

Parce qu'elles exigent tout cela à la fois, les synergies mécénat & RSE sont le reflet des grandes tendances qui secouent le monde de l'entreprise aujourd'hui et sont l'objet d'attentes et d'une attention grandissante de la part du grand public. Ces synergies sont tournées vers le corps social de l'entreprise mais aussi en prise avec la société et ses évolutions. Si elles doivent composer avec un environnement normatif très évolutif, elles sont aussi créatrices de nouveaux formats d'organisation et d'actions, libres et agiles.

Ce rapprochement entre mécénat et RSE, s'il semble indéniable aujourd'hui, doit être considéré comme une chance pour le mécénat. Vingt ans après la loi Aillagon, c'est un moyen de le réinventer, de lui redonner une dynamique innovante et avant-gardiste, mais aussi de corriger des effets pervers qui ont pu être observés, d'élargir ses champs de prospective, au fond d'encourager sa vivacité et son impact.

Si l'on doit retenir 4 grands principes de la nouvelle collaboration à construire ou renforcer en mécénat et RSE, ils peuvent se résumer à :

- La place centrale à donner aux porteurs de projets au sein des démarches d'engagement sociétal de l'entreprise
- La nécessaire intégration des actions de mécénat dans les matrices de matérialité de la RSE
- L'importance de financer l'intérêt général via des dispositifs comme celui du dividende sociétal ou de la fondation actionnaire
- Une communication parfaitement transparente sur les moyens alloués à l'engagement sociétal de l'entreprise.

Nous espérons que ce Guide repère aura permis de mieux dessiner ce nouveau paradigme de l'entreprise engagée que constituent les synergies du mécénat et de la RSE, et d'ouvrir un champ de réflexion nouveau pour l'intérêt général et ses acteurs.

Nous sommes au début du chemin, tout reste encore à écrire.

François Debiesse
Président
Admical



REMERCIEMENTS

Merci à l'ensemble des membres du comité de pilotage et des trois groupes de travail !

- **Allarousse Fany**, Déléguée Générale Fondation Serge Ferrari et Directrice RSE, Groupe Représentante ETI
- **Andres Sophie**, Chargée de mission Conseil départemental Pyrénées Atlantiques
- **Audouin Alice**, Fondatrice Art of Change 21
- **Benchenna Patricia**, Directrice Corporate Philanthropie Schneider Electric
- **Bernard Tony**, Directeur Général Impact Tank
- **Bourdel Julie**, Directrice de la programmation et des études Admical
- **Brault Guillaume**, Président Fondateur Carenews
- **Chériaux Gaëlle**, Responsable RSO, CMN et anciennement Chargée du programme Palais durable, Palais de Tokyo
- **Cousted Grégoire**, délégué Général, Forum pour l'investissement responsable
- **De Blignières Gonzague**, co-fondateur groupe RAISE
- **Debiesse François**, Président Admical
- **Deloeil-Géraud Isabelle**, Directrice SG Sud-Ouest
- **Duverger Timothée**, Ingénieur de recherche à Sciences Po Bordeaux et chercheur au Centre Émile Durkheim
- **D'Humières Patrick**, Cofondateur EcoLearn
- **Gautier Arthur**, Directeur exécutif, Chaire Philanthropie ESSEC
- **Gaymard Clara**, co-fondatrice groupe RAISE
- **Goffaux Géraldine**, Professeur de droit privé, Université d'Orléans
- **Haccart Raphaëlle**, Directrice du développement, Palais de Tokyo
- **Haemmerlin Jean-Pierre**, Directeur de la Fondation Décathlon
- **Hamoir Vianney**, Président Fondation Territoriale de la Vienne
- **Heidsieck Charles-Benoit**, Président fondateur Le Rameau
- **Homberg Grégoire**, Responsable communication Equaniry
- **Huisman-Coridian Sarah**, Présidente Equaniry
- **Kermen Laure**, Directrice de l'engagement citoyen du groupe ADP et Déléguée Générale de la Fondation ADP
- **Langouste Laurence**, Responsable développement philanthropie et mécénat, Fondation de France
- **Lellouche Frédérique**, Directrice nationale Comité 21
- **Lerosier Mathilde**, Déléguée Générale, Fondation AG2R la Mondiale
- **Letarte Sophie**, Responsable accompagnement entreprises et Innovation, réseau alliances
- **Manoury Lucile**, Responsable du Cercle Fondations et Territoire, Centre Français des Fonds et Fondations
- **Nordstrom Eeva**, Manager Prophil, coordinatrice de la communauté De Facto
- **Oberlé Clara**, Responsable Impact, Monde Associatif, Captain Cause
- **Plénier-Latieul Géraldine**, Directrice Générale Fondation Mozaïk
- **Queinnec Yann**, Délégué Général Admical
- **Rémi-Pierre Lapprend**, Directeur Engagement & RSE et DG Maisons du Monde Fondation
- **Roux Anne-Claire**, Chief Of Staff to the CEO Mirova Executive Director, Mirova Fondation
- **Seghers Virginie**, Présidente Prophil
- **Théry Nicolas**, Président Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale
- **Vu Cyrille**, Président Seabird



CONTACTS PRESSE

Florence Chautard,
Directrice Communication & Responsable projets web,
01 42 55 72 71 | fchautard.ext@admical.org

Manon Daillère,
Chargée de communication transversale,
01 42 55 95 18 | mdaillere@admical.org