

2020 PANORAMA

DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION
CRÉÉS PAR DES ENTREPRISES MÉCÈNES

**Vers des entreprises plus engagées :
quel rôle pour les fondations
dans ce nouveau monde ?**



Méthodologie

Les entreprises pour la Cité et EY sont heureux de vous présenter la 4^e édition conjointe du *Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes*.

Cette nouvelle édition s'appuie sur une enquête proposée à un panel de 230 structures philanthropiques impulsées par des entreprises, via un questionnaire en ligne Survey Monkey® de février à avril 2020.

Pour compléter cette vision quantitative, des entretiens ont été menés avec quatre acteurs du secteur qui ont décidé de faire des choix novateurs dans leur modèle philanthropique. Ces échanges ont vocation à éclairer la façon dont les évolutions sociétales impactent les fondations et fonds de dotation d'entreprises, dans le sillage de la loi PACTE et de la création d'une responsabilité élargie des entreprises en matière sociale et environnementale.

Des points de vue d'experts du cabinet EY et du réseau *Les entreprises pour la Cité* viennent compléter la réflexion tout au long de l'étude.

L'ensemble des résultats présentés dans ce *Panorama* sont issus de notre enquête, à l'exception des chiffres sur l'évolution du nombre de fondations et de fonds de dotation.

Échantillon

107 structures ont répondu à l'enquête, dont :

- 59 fondations d'entreprise
- 23 fonds de dotation
- 21 fondations sous égide
- 4 fondations reconnues d'utilité publique



Sommaire

01 Évolution des fondations et fonds de dotation actifs en France	p. 8
A) Nombre de structures existantes	p.8
B) Implantation géographique	p.9
02 Carte d'identité : quel est le visage des fondations et fonds de dotation aujourd'hui ?	p. 10
A) Profil des répondants : les fondations toujours mieux représentées	p.10
B) Localisation des structures : une grande disparité territoriale	p.11
C) Une attention et des moyens grandissants alloués aux ressources humaines	p.12
D) Grand écart sur le plan financier	p.13
03 Comment les fondations et fonds agissent-ils ?	p. 14
A) Champ d'intervention : l'action sociale au centre de toutes les attentions	p.14
B) Des modes d'action diversifiés et complémentaires	p.16
C) Une disparité des soutiens financiers	p.17
D) L'hybridation des modèles, toujours tangible	p.18
E) L'avènement du soutien pluriannuel	p.19
F) Détection des projets : le sourcing est devenu majoritaire	p.20
G) Un mécénat proactif et stratégique	p.22
Avis d'expert : Oriane Hostin, Les entreprises pour la Cité	p.25
H) Mesure d'impact : vers une évaluation globale des structures	p.26
04 Quels liens entre la fondation et l'entreprise ?	p.30
A) Pluriannuel et collectif : deux caractéristiques du mécénat nouvelle génération	p.30
B) Les collaborateurs, plus que jamais au cœur de l'action	p.32
Avis d'expert : Marie-Pascale Piot et Charles Ménard, EY	p.36
C) RSE et mécénat : des actions de plus en plus alignées	p.38
D) La France capte toujours plus les ressources et l'énergie des fondations	p.40
05 Quel rôle pour les fondations et fonds de dotation dans l'engagement croissant des entreprises ?	p. 42
A) Les fondations au cœur de l'entreprise et connectées à ses enjeux	p.43
B) Loi PACTE et raison d'être : les fondations parties-prenantes !	p.44
Avis d'expert : Kathleen McLeod Tremaux, EY	p.45
C) Une évolution que les mécènes envisagent comme une opportunité	p.46
Avis d'expert : Alicia Izard, Les entreprises pour la Cité	p.47
Interview : Jacques Rocher, Fondation Yves Rocher	p.48
Interview : Rachel Kolbe-Semhoun, InVivo Foundation	p.50
Interview : Jean-Pascal Archimbaud, Fonds Archimbaud	p.52
Interview : Fabienne Morgaut, Fondation Maisons du monde	p.54



Joël Fusil

Directeur Associé, Responsable national du département
Economie Sociale et Solidaire — *EY et Associés*

C'est sans crier gare que ces derniers mois nous ont fait entrer dans un tout autre monde ou peut-être un autre temps.

Comme vous tous, nous avons été saisis par l'ampleur de la vague. Notre enquête, menée à l'aube du confinement, donne à voir une réalité qui certes perdure aujourd'hui, mais qui reste suspendue aux conséquences d'une crise dont nul ne peut encore prévoir l'issue avec certitude.

Ce que nous pouvons cependant observer à ce stade, c'est qu'elle agit comme un révélateur de tendances qui traversaient notre société depuis plusieurs années : un impératif de proximité et de mieux vivre pour les moins favorisés, comme l'a montré la crise des gilets jaunes, pour réduire l'écart qui ne cesse de se creuser entre les villes et les campagnes, une volonté de vivre et de travailler autrement, de vivre ailleurs, la nécessité de réduire notre empreinte dans un temps où les conséquences du réchauffement climatique se font sentir d'une façon plus aiguë.

Nous vivons aussi une autre rupture, celle du regard que la société porte sur les entreprises. Avec leurs chaînes de valeur étendues, parfois sur toute la surface du globe, les emplois, biens et services qu'elles fournissent à la société civile, elles sont de plus en plus vues comme des acteurs capables et contraints de faire bouger les lignes, de réellement changer notre quotidien.

La promulgation de la loi PACTE et la réflexion qui l'a précédée avec le rapport Senard/Notat, reflète cette attente grandissante des citoyens. De leur côté, les entreprises ont déjà commencé à se saisir des possibilités offertes par la loi, en se fixant pour certaines une raison d'être, voire en décidant d'évoluer vers un statut d'entreprise à mission.

Cette évolution pose la question de la place qu'occuperont les structures philanthropiques aux côtés de leurs entreprises

fondatrices dans le futur : leur rôle va-t-il se renforcer ? Les objectifs des deux structures vont-ils converger ? Ou rester au contraire farouchement indépendants ?

Il y a une quinzaine d'années, il n'était pas rare qu'une fondation ou un fonds de dotation soit créé à l'initiative d'un dirigeant soucieux de s'investir dans une cause d'intérêt général, cette création résultait ainsi d'un engagement avant tout personnel et volontairement éloigné du cœur d'activité de la société fondatrice.

Avec la pression sociétale qui s'exerce désormais sur les entreprises et la volonté de changement en interne, le mécénat est en train de devenir stratégique. Stratégique pour l'avenir de ces organisations et stratégique... pour la société ?

La création d'une direction de l'engagement dans de nombreuses entreprises en témoigne : les lignes ont déjà commencé à se déplacer ouvrant de nouvelles perspectives d'impact, mais aussi un questionnement sur le fil, pour distinguer ce qui relève de l'intérêt général et ce qui relève de l'intérêt de l'entreprise.

Nous pouvons penser que les prochaines années verront de plus en plus de structures philanthropiques s'aligner avec la raison d'être de leur entreprise dans l'objectif louable et dans le respect des contraintes propres à l'intérêt général, de démultiplier l'impact des actions menées.

Une évolution du secteur, passionnante, qui, encore une fois, ne va pas sans poser de nombreuses questions et qui nous mène au cœur de la réflexion sur ce que nous désirons construire, en tant que société.

Nous vous proposons au travers de cette nouvelle édition d'en explorer les prémices.

Bonne lecture !



Yann Tanguy

Délégué Général — *Les entreprises pour la Cité*

Cette nouvelle édition du Panorama des fondations intervient à un moment très singulier : celui d'une crise sanitaire et économique mondiale, inattendue, fulgurante.

Une crise qui au milieu du chaos, a démontré s'il en était besoin, la vitalité et l'impressionnante capacité d'adaptation des acteurs d'intérêt général.

Le mécénat a ainsi prouvé une fois de plus son utilité pour la société dans son ensemble : en s'organisant au service des plus fragiles, il a œuvré au bénéfice de tous. Plus encore, cette crise et les élans de solidarité qu'elle a suscités ont permis à chacun de comprendre que les initiatives des entreprises – via leurs activités propres ou à travers le mécénat – produisaient un impact sociétal très concret, s'imposant comme un acteur clé de la Cité.

Les chiffres de cette étude sont à ce titre porteurs d'espoir : maintien des soutiens pluriannuels, concentration massive des efforts en France au plus près des besoins des territoires et en cohérence avec les zones d'implantations de l'entreprise, essor du mécénat collectif qui concerne aujourd'hui près de la moitié des fondations interrogées, mobilisation toujours plus importante des collaborateurs ou encore développement continu des démarches d'évaluation. Enfin, le rattachement grandissant des organes philanthropiques à la Direction ou au département RSE ainsi que la sollicitation de ces derniers dans la réflexion sur la raison d'être de leur entreprise viennent confirmer leur place stratégique.

C'est justement cette dernière thématique que nous avons souhaité mettre à l'honneur en 2020 : interroger le rôle des fondations dans l'engagement global de l'entreprise, et également questionner les incidences de la loi PACTE sur leur fonctionnement.

Vous découvrirez dans cette étude que les structures de mécénat sont prêtes, aux côtés de leurs fondateurs, à relever les grands défis qui se présentent... Et qu'elles ont encore de beaux jours devant elles !

Tout aussi enthousiasmants, les témoignages de fondations qui font bouger les lignes d'un mécénat plus audacieux et innovant : Archimbaud, scierie familiale dont le véhicule philanthropique a vocation à devenir l'actionnaire majoritaire de l'entreprise, InVivo, déjà une entreprise à mission dont le fonds de dotation prolonge l'engagement en faveur d'une agriculture plus durable, ou encore Maisons du Monde, qui a fait le choix d'une gouvernance unique pour la RSE et la fondation tournée vers la forêt, et enfin Yves Rocher, devenue également société à mission et dont la fondation, engagée pour la biodiversité, est désormais Reconnue d'Utilité Publique.

Tant les résultats quantitatifs que les illustrations de nos invités montrent que les fondations sont au cœur des transformations positives de nos entreprises, et *in fine*, de nos Sociétés. Elles sont des leviers fondamentaux qui permettent aux acteurs économiques de s'ancrer dans les enjeux du siècle et de contribuer à l'innovation sociale en participant à des réflexions prospectives ou à la mise en place d'expérimentations, au plus proche du terrain.

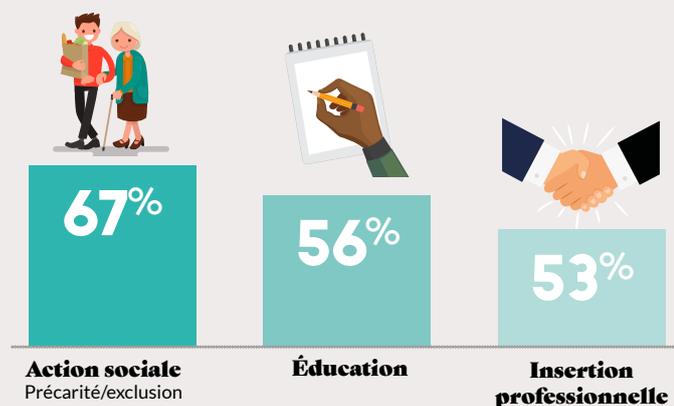
Depuis 35 ans et plus que jamais, le réseau *Les entreprises pour la Cité* encourage la proactivité, la résilience et la formidable faculté de renouvellement de notre secteur.

Avec EY, nous souhaitons que ce panorama rassure, conforte, et inspire tous les mécènes !

CHIFFRES CLÉS

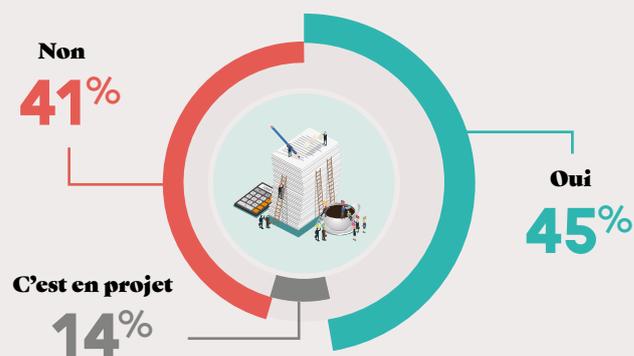
Quels sont les champs d'intervention couverts par vos actions ?

Réponses obtenues : 104 Question(s) ignorée(s) : 3
Plusieurs réponses possibles



Avez-vous déjà pris part à des actions de mécénat collectif ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0



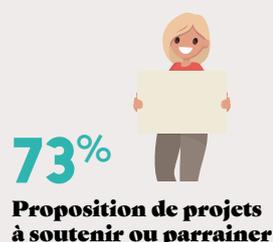
Les collaborateurs de l'entreprise fondatrice sont-ils impliqués dans les actions de solidarité portées par votre structure ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0



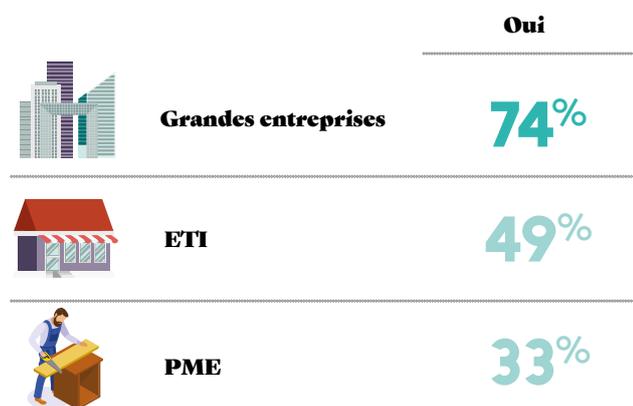
Si oui, de quelle(s) manière(s) ?

Réponses obtenues : 95 Question(s) ignorée(s) : 12
Plusieurs réponses possibles



L'entreprise fondatrice a-t-elle entrepris une réflexion sur son rôle à la suite de la promulgation de la loi PACTE ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0



Si oui, la fondation a-t-elle été sollicitée dans le cadre de cette démarche ?

Réponses obtenues : 79 Question(s) ignorée(s) : 28



D'après vous, quelles conséquences pourrait avoir la loi PACTE sur votre structure à moyen/long terme ?

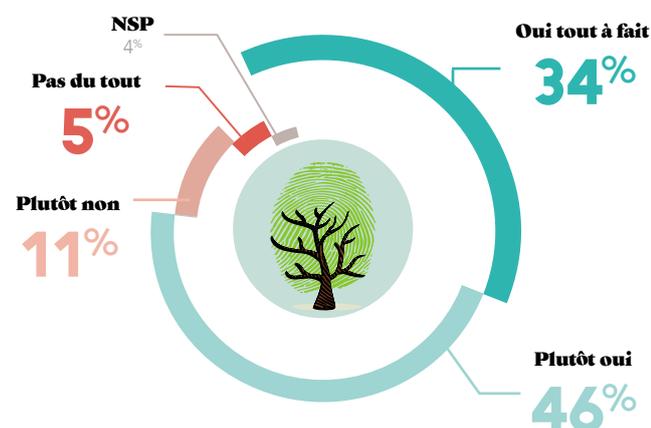
Réponses obtenues : 98 Question(s) ignorée(s) : 9
Plusieurs réponses possibles



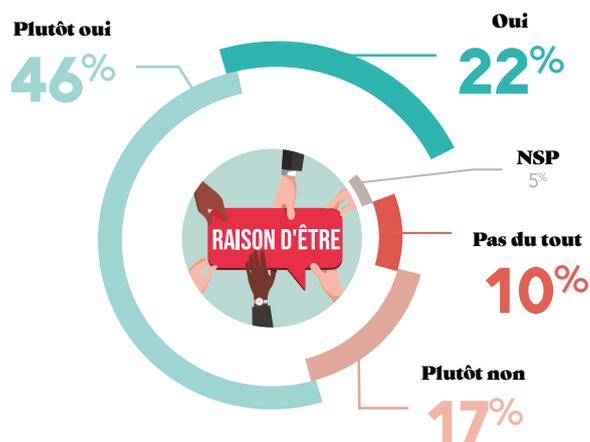
Pensez-vous qu'il soit du rôle de votre structure de contribuer à la définition... ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0

Des objectifs sociaux et environnementaux



De la raison d'être de l'entreprise



01

Évolution des fondations et fonds de dotation actifs en France

NOMBRE DE STRUCTURES EXISTANTES



	30/06/2020	30/06/2018
Fondations	2 634	2 509
créées par des entreprises	427	411
Source : BALO		
Fonds de dotation	3 060	2 606
créés par des entreprises	390	338
Source : BALO		
Fondations Reconnues d'Utilité Publique	659	653
Source : Ministère de l'intérieur		
Fondations abritées	1 458	1 361
Observatoire de la Philanthropie - Fondation de France 2019		
Fondations de coopération scientifique		
Observatoire de la Philanthropie - Fondation de France 2019		
Fondations partenariales	90	84
Observatoire de la Philanthropie - Fondation de France 2019		
Fondations universitaires		
Observatoire de la Philanthropie - Fondation de France 2019		
Total	5 694	5 115

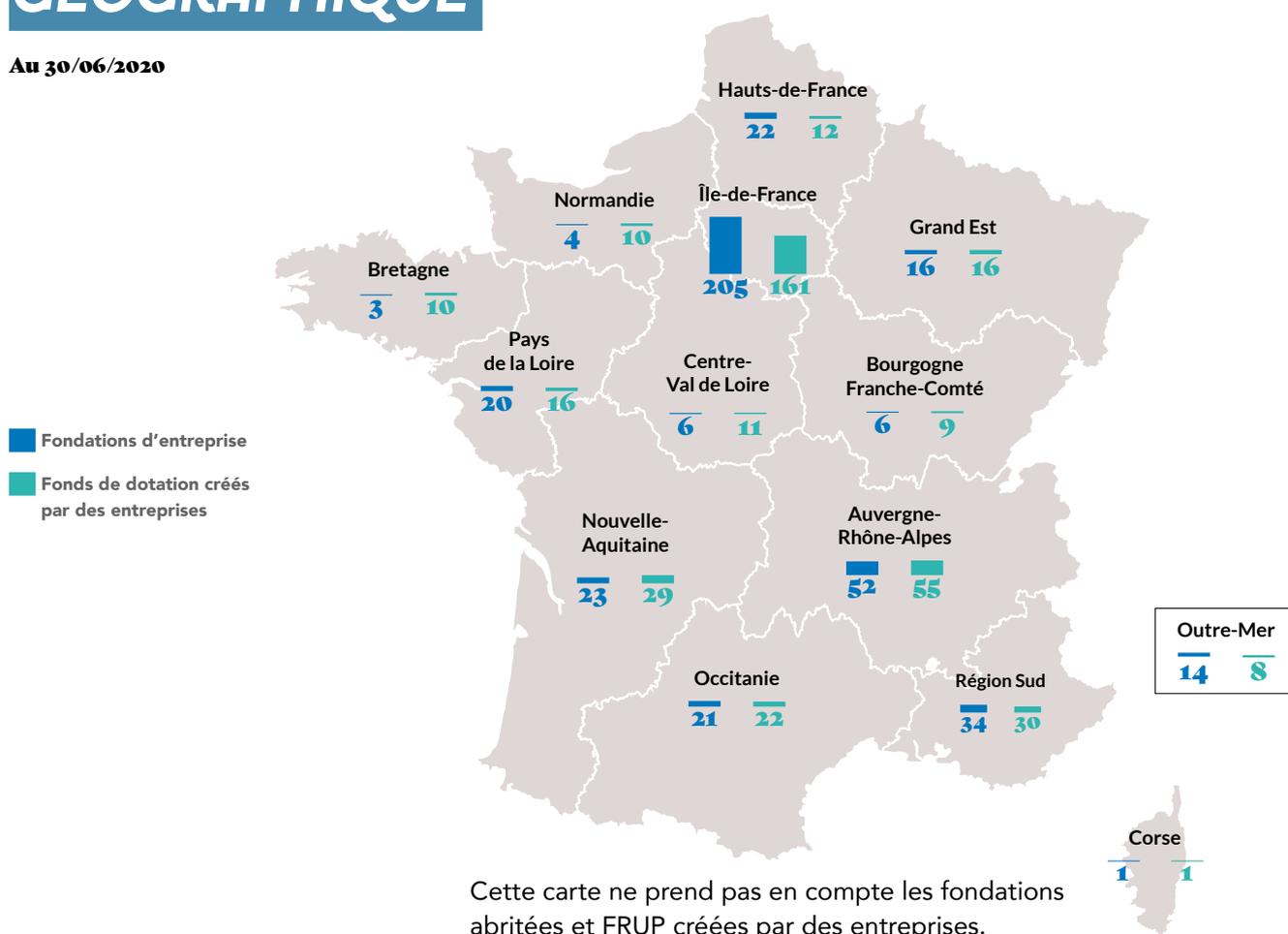


En 2020, le secteur de la philanthropie en France demeure dynamique, notamment à travers l'augmentation continue du nombre de structures d'intérêt général créées par des mécènes (+11% depuis 2018), et notamment par des entreprises, en hausse également de 9% depuis 2018. **De manière générale, les entreprises privilégient la création de fonds de dotation** (+15% depuis 2018), plus souple et moins chronophage, à celle des fondations (+4% depuis 2018).

La répartition géographique des structures philanthropiques sur le territoire métropolitain révèle que **les entreprises mécènes sont davantage implantées à proximité des grandes agglomérations françaises** (Paris, Lyon, Marseille) – plus dynamiques économiquement – et dans les bassins historiques du mécénat, telle que la région Nouvelle-Aquitaine. Toutefois, des politiques d'innovations sociales au niveau local ainsi que la recherche d'un mécénat de proximité poussent de plus en plus d'entreprises à se doter d'un véhicule philanthropique, et ce quelque que soit leur territoire d'implantation.

IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

Au 30/06/2020



Cette carte ne prend pas en compte les fondations abritées et FRUP créées par des entreprises.

Source : BALO

02

Carte d'identité : quel est le visage des fondations et fonds de dotation aujourd'hui ?



PROFIL DES RÉPONDANTS : LES FONDATIONS TOUJOURS MIEUX REPRÉSENTÉES

Type de structure

Fondation d'entreprise	55%
Fonds de dotation	21%
Fondation sous égide	20%
FRUP	4%

Catégorie d'entreprise

 GE	50%
 ETI	39%
 PME	11%

Les fondations d'entreprise restent les structures majoritaires dans notre panel (55%), même si l'on note une meilleure représentation des fonds de dotation cette année due à un plus fort taux de réponse de ces structures. Leur participation à cette étude est ainsi passée de 10 à 20% en 2020. Le reste de l'échantillon se partage entre les fondations sous égide (20%) et les fondations reconnues d'utilité publique (4%).

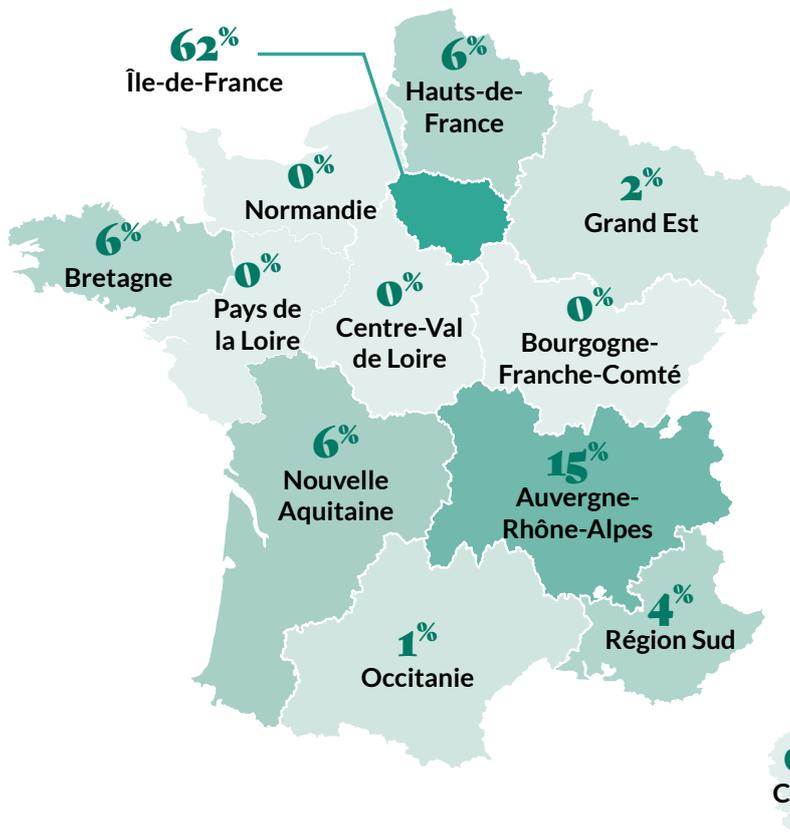
La typologie des entreprises fondatrices répond à la même dynamique que les précédentes éditions : 50% sont des grandes entreprises, 39% sont des ETI, 11% sont des PME. À noter cependant que les ETI sont mieux représentées cette année (27% en 2018), soit 18 répondants supplémentaires.

Parmi les répondants, 83% des fondations sous égide sont abritées par la Fondation de France, viennent ensuite la Fondation Agir Contre l'Exclusion (9%), la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme (4%) et la Fondation pour l'Université de Lyon (4%).



LOCALISATION DES STRUCTURES : UNE GRANDE DISPARITÉ TERRITORIALE

Au 30/06/2020



La majorité des sièges sociaux des fondations sont localisés en Île-de-France (62%). Avec 16 structures représentées, la région Auvergne-Rhône-Alpes arrive en deuxième position (15%). Suivent les régions Nouvelle-Aquitaine, Bretagne, Hauts-de-France (6% chacune), Sud (4%), Grand Est (2%) et Occitanie (1%).

La disparité territoriale des répondants à notre étude entre en résonance avec l'implantation géographique des fondations existantes – voir carte page 9, issue du Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO). Ces données illustrent les dynamiques inégales des différentes régions françaises, qu'il s'agisse d'activité économique ou philanthropique.

UNE ATTENTION ET DES MOYENS GRANDISSANTS ALLOUÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

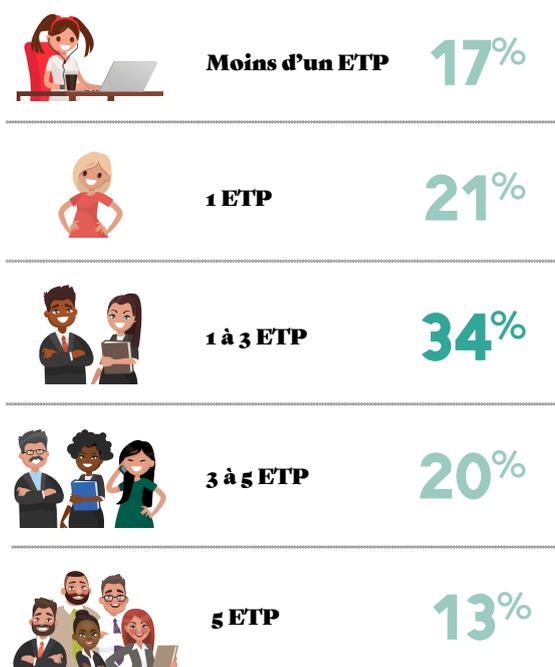
En moyenne, les fondations et fonds de dotation créés par des entreprises emploient un peu plus de 3 personnes à temps plein (3,3), ce qui constitue une tendance stable depuis 2018.

Un tiers d'entre elles compte entre 1 et 3 personnes et seulement 13% emploient plus de 5 personnes, ce chiffre étant souvent cohérent avec le montant de la dotation annuelle de la structure.

En la matière, la structure la mieux dotée de notre panel compte 19 personnes.

Nombre de personnes travaillant au sein de la structure en équivalent temps plein (ETP)

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0



Parmi elles, **74% sont mises à disposition par l'entreprise fondatrice** et 21% sont salariées de la structure. Avec un recul de 13 points par rapport à 2018, ces personnes sont de moins en moins mises à disposition par les entreprises et **davantage recrutées en externe (+8 points)**.

Ce type de recrutement démontre la **nécessité grandissante pour les mécènes de se doter d'experts de la cause soutenue ou du secteur du mécénat**, qui peuvent renforcer la légitimité et la crédibilité de la structure vis-à-vis et de ses parties prenantes. Autre tendance qui tend à se renforcer : le recours à des consultants externes pour piloter le véhicule philanthropique (+5%).

En creux se dessine ici une transition profonde : celle de l'évolution des parcours professionnels. Alors que dans le passé, la plupart des personnes travaillant dans les fondations avaient accompli une partie de leur carrière au sein de l'entreprise fondatrice avant d'être détachées au service de l'intérêt général, **aujourd'hui les structures n'hésitent plus à recruter des personnes extérieures parmi un vivier de talents** ayant suivi des formations spécialisées, encore rares il y a quelques années.

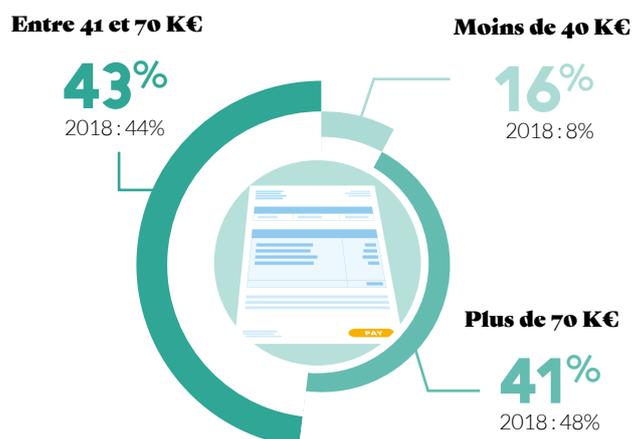


GRAND ÉCART SUR LE PLAN FINANCIER

Parallèlement, l'évolution des salaires des délégués généraux laisse supposer une transition générationnelle à la tête des fondations. En effet, **la part de ceux qui gagnent plus de 70 000 euros bruts par an s'est infléchie entre 2018 et 2020, passant de 48% à 41%, soit une baisse de 7 points.** Conjointement, la part des salaires inférieurs à 40 000 euros a augmenté de 8 points, confirmant la prise de fonction de profils plus juniors.

Quel est le salaire brut annuel du/de la délégué(e) général(e) ?

Réponses obtenues : 90 Question(s) ignorée(s) : 17



Le budget moyen des fondations se stabilise depuis 2018 et se fixe cette année à 1,4 millions d'euros.

Cette moyenne cache de grandes disparités, le budget minimum étant de 15 000 € (dotation minimale obligatoire pour les fonds de dotation) et le budget maximum parmi les répondants s'élevant à 30 millions d'euros.

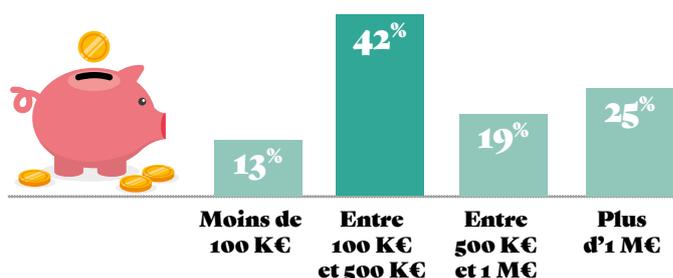
Dans le détail, la réalité est plus contrastée selon les tailles d'entreprise.

Les structures créées par des PME ont un budget moyen de 593 000 contre 706 000 euros il y a deux ans, soit une baisse sensible, tout comme le budget des fondations créées par des ETI qui enregistre une baisse de 36% (701 000 en 2018, 446 000 en 2020). Ce dernier résultat s'explique cependant par une recombinaison de l'échantillon (18 ETI supplémentaires).

En revanche, **les grandes entreprises ont maintenu et augmenté leurs niveaux de financement**, leur budget moyen s'établissant à 2 millions euros contre 1,9 million euros en 2018 (si l'on retranche le budget exceptionnel de la fondation décrit plus haut). Avec ce dernier, la dotation moyenne annuelle des grandes entreprises s'élève à 2,5 millions euros.

Budget annuel 2020 des structures

(Hors valorisation de salaire ou de matériel)



03

Comment les fondations et fonds agissent-ils ?

CHAMP D'INTERVENTION : L'ACTION SOCIALE AU CENTRE DE TOUTES LES ATTENTIONS



La tendance observée depuis 2014 se poursuit en 2020 : **la majorité des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises axe ses actions autour des enjeux de développement humain**, avec un triptyque inchangé : l'action sociale, l'éducation et l'insertion professionnelle.

Déjà largement adressée par les mécènes les années précédentes, **l'action sociale est désormais la cause privilégiée entre toutes, fédérant 67% des répondants à notre enquête.**

Elle passe ainsi devant l'éducation (56%) qui mobilisait depuis longtemps les plus importantes ressources et qui perd 5 points en deux ans, ainsi que l'insertion professionnelle, qui enregistre un déclin de 4 points cette année (53%).

Afin de cerner cette évolution, le recentrage des mécènes autour de causes sociales peut être mis en perspective avec la hausse continue de la précarité dans l'Hexagone, atteignant des records ces dernières années.

Le secteur de la santé et de la recherche scientifique, remis sur le devant de la scène durant la crise sanitaire du Coronavirus, fait l'objet d'un intérêt grandissant (+10 points entre 2018 et aujourd'hui), au même titre que **l'environnement** (+3 points) qui continue de progresser depuis 2016, reflétant deux préoccupations majeures de la société civile.

Enfin, **les champs d'action liés à l'art et la culture, à la solidarité internationale et au sport** – des secteurs traditionnellement couverts par les acteurs de l'intérêt général – **restent stables par rapport aux années précédentes.**

Si les sujets d'intérêt général couverts par les mécènes restent sensiblement les mêmes depuis 2016, la tendance à la diversification de leurs champs d'action continue de progresser : **ils sont en effet 83% à adresser plusieurs champs d'action versus 67% en 2018.** Ainsi, ils se concentrent généralement sur deux (17%) à trois (21%) domaines différents, quand seules 17% des structures interrogées se spécialisent sur une cause unique.

Certaines de vos actions couvrent-elles plusieurs domaines d'intervention en même temps ?

Réponses obtenues : 104 Question(s) ignorée(s) : 3

	2020	2018	2016
Oui	72%	67%	76%
Non	28%	33%	24%



Lorsqu'elles décident d'agir en faveur de plusieurs causes, **les entreprises mécènes pratiquent régulièrement le mécénat croisé**, mêlant ainsi plusieurs axes thématiques au sein d'un même projet. Les mécènes combinent ainsi fréquemment dans leur programme, la culture ou le sport, avec des enjeux d'éducation et d'insertion professionnelle.

Quels sont les champs d'intervention couverts par vos actions ?

Réponses obtenues : 104 Question(s) ignorée(s) : 3
Plusieurs réponses possibles



Action sociale
Précarité/exclusion

67%

2018 : 58%



Éducation

56%

2016 : 61%



Insertion professionnelle

53%

2018 : 57%



Santé/recherche

39%

2018 : 29%



Handicap

32%



Environnement

30%

2018 : 27%



Art et culture

28%

2018 : 30%



**Entrepreneuriat social,
micro-crédit, commerce
équitable, épargne
solidaire, etc.**

24%

2018 : 27%



Solidarité internationale

17%

2018 : 23%



Sport

13%

2018 : 10%

DES MODES D'ACTION DIVERSIFIÉS ET COMPLÉMENTAIRES

Si le don financier se dégage comme la pratique la plus courante au sein des fondations et fonds de dotation (97%), les autres formes de mécénat sont également bien représentées, comme en témoignent les niveaux atteints par le mécénat de compétences (58%) et le recours au mécénat en nature (38%).

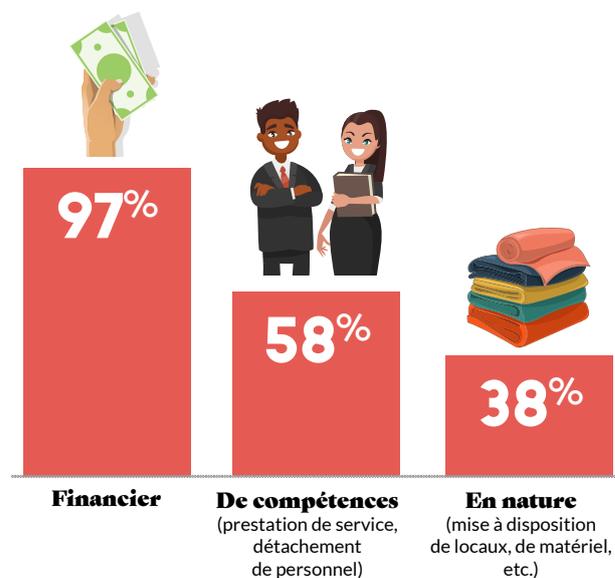
Il faut également noter que **la majorité des mécènes interrogés (63%) pratique deux à trois types de mécénat en parallèle**. Seuls 37% des fondations et fonds de dotation se limitent à un type de don.

Pour les structures ayant recours à plusieurs formes de mécénat, **la combinaison du don numéraire et du mécénat de compétences arrive en tête du classement**, représentant 74% des pratiques. Cet état des formes d'engagement privilégiées s'explique aisément par le rapport entre les moyens dont disposent les entreprises – dont les principales richesses sont leur capacité financière et leur vivier de talents – et les besoins prioritaires des structures – d'abord pécuniaires pour sécuriser le fonctionnement et l'investissement, puis en ressources humaines pour mener à bien les projets d'intérêt général.



Quel type de mécénat pratique votre structure ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0
Plusieurs réponses possibles





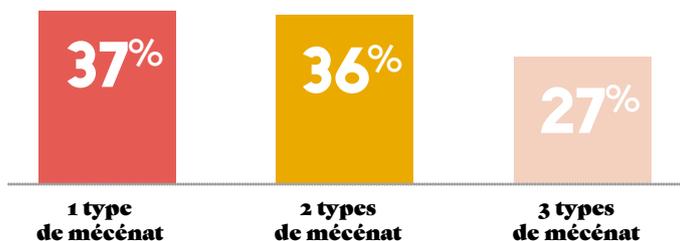
UNE DISPARITÉ DES SOUTIENS FINANCIERS

Passant de 19 400 € en 2018 à 23 200 € en 2020, **la dotation moyenne des projets soutenus augmente pour la première fois** depuis 2016.

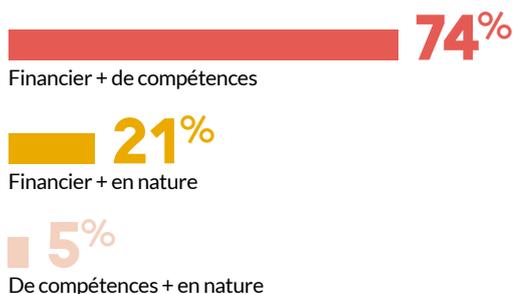
L'accroissement du montant des budgets alloués aux projets peut s'expliquer, en fonction des cas, par une dotation annuelle des fondations et fonds de dotation revue à la hausse, ou par leur volonté de se concentrer sur un nombre moins important de projets afin de mieux les accompagner, sur le plan financier comme qualitatif, pour avoir un effet de levier.

Il faut également tenir compte du **traumatisme généré par l'incendie de la Cathédrale Notre-Dame de Paris**, qui a donné lieu à un vaste élan de générosité partagé tant par les particuliers que par les entreprises. Certaines ont à ce titre fait augmenter significativement leur dotation initiale pour soutenir l'effort de reconstruction.

Toutefois, **comme pour les années précédentes, les écarts se creusent en 2020** en termes d'investissement entre les structures philanthropiques les plus importantes et les plus modestes.



Parmi les structures qui pratiquent deux types de mécénat



Dotation moyenne des projets soutenus par la structure



L'HYBRIDATION DES MODÈLES, TOUJOURS TANGIBLE



Comme en 2018, **une écrasante majorité (93% soit +4 points en deux ans) des fondations et fonds de dotation soutiennent des OSBL** (organismes sans but lucratif comme que sont les associations, fondations, etc.).

En parallèle, **19% des actions philanthropiques sont dirigées en faveur d'autres acteurs de l'ESS**, tels que les SCOP, SCIC et autres ESUS (entreprises solidaires d'utilité sociale), qui enregistrent un léger recul (-5 points) par rapport à la précédente édition de notre étude.

Parmi les 4% classés dans la catégorie « autres », on retrouve des porteurs de projets individuels tels que des artistes, des artisans ou encore des étudiants.

Ces chiffres mettent en lumière le champ restreint d'acteurs éligibles à la générosité des fondations et fonds de dotation ainsi que la forte concentration de leurs soutiens vers les bénéficiaires « historiques » du mécénat.

Pourtant, comme en témoignait notre précédente étude consacrée à l'hybridation des modèles, **un soutien marginal (6% soit -2 points en deux ans) continue à être fléché vers des sociétés commerciales classiques telles que les start-up, PME ou entrepreneurs individuels**, en dépit de leur statut non éligible au mécénat.

Quel(s) type(s) de porteur de projet est(sont) actuellement soutenu(s) par votre structure ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0
Plusieurs réponses possibles



Organismes d'intérêt général
Fondations, associations...

93%
2018 : 89%



Autres acteurs de l'ESS
Scop, Scic, entreprises labellisées ESUS...

19%
2018 : 24%



Sociétés commerciales classiques
Entrepreneurs individuels, start-up, PME...

6%
2018 : 8%



Autres

4%
2018 : 17%

L'AVÈNEMENT DU SOUTIEN PLURIANNUEL

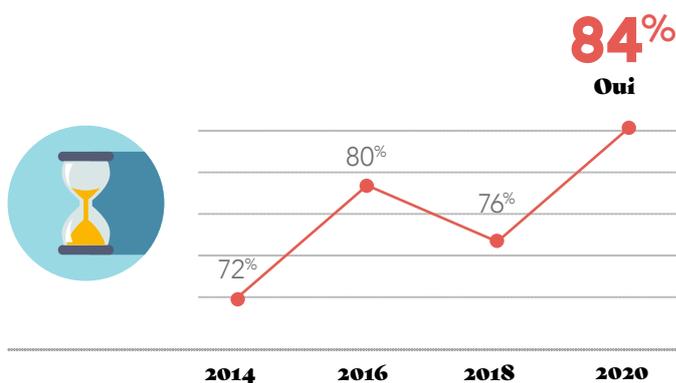
Le nombre de fondations et fonds de dotation qui soutiennent des projets de manière pluriannuelle croît de 8 points par rapport à l'année 2018, et plus globalement de 12 points par rapport à 2014, année de notre première étude dédiée aux fondations et fonds de dotations impulsés par des entreprises.

Ces chiffres expriment clairement le désir des mécènes d'apporter un soutien ou de mener des actions sur le long terme afin de mieux répondre aux attentes de leurs partenaires – qui ont besoin de visibilité sur leurs financements – d'une part, et aux besoins du terrain d'autre part.

In fine, l'enjeu est toujours de maximiser l'impact de leurs contributions à l'intérêt général.

Soutenez-vous des projets de manière pluriannuelle ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0



DÉTECTION DES PROJETS : LE SOURCING EST DEVENU MAJORITAIRE



Quel(s) moyen(s) de sélection de projets utilisez-vous ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0
Plusieurs réponses possibles

	2020	2018	2016
Détection des projets par vos soins (sourcing interne)	76%	66%	55%
Appel à projets externe ponctuel	50%	54%	-
Détection des projets par un tiers ou partagé avec un tiers (sourcing externe/partagé)	42%	26%	-
Appel à projets interne (par un salarié de l'entreprise)	37%	-	-
Appel à projets en flux continu validé par un comité de sélection	30%	37%	33%
Autres	11%	15%	17%



Concernant les moyens de sélectionner les projets, **la détection en interne, privilégiée par 76% des répondants, est devenue le moyen le plus couramment utilisé par les entreprises mécènes**. Cette pratique, qui progresse de 10 points depuis 2018, s'accompagne également d'une augmentation des recours à des partenaires pour réaliser ou partager ce travail de *sourcing* (+16 points en deux ans, passant de 26 à 42% des interrogés concernés).

Faire appel à une aide extérieure peut aussi être source d'une meilleure adéquation des projets avec la mission et permettre aux véhicules philanthropiques d'innover dans les actions soutenues, les formats de soutien, etc.

Le recours aux appels à projets externes ponctuels ou en flux continu poursuit quant à lui, la baisse entamée depuis quatre ans (-4 points par rapport à 2018 pour le premier, -7 points pour le second).

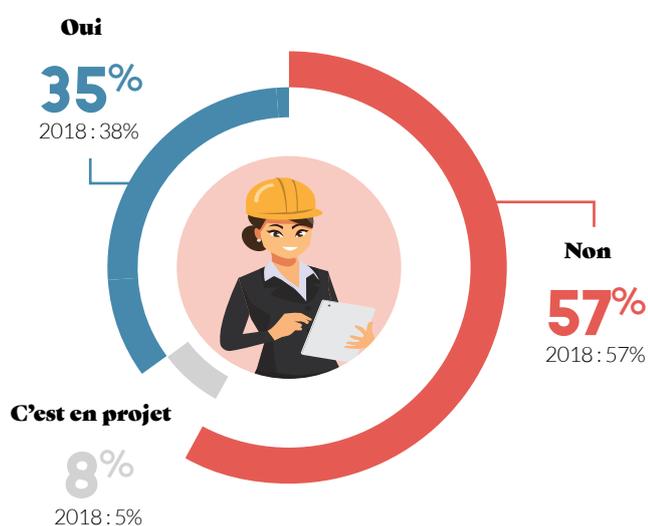
Ces tendances, observées depuis 2016, reflètent une **diminution continue du recours aux méthodes traditionnelles de sélection qui constituaient pourtant un « repère structurel » du secteur**. Un signe que la modernisation des modes d'action des mécènes se traduit notamment par une proactivité renforcée de leur part (offrant ainsi l'opportunité de découvertes d'initiatives plus confidentielles qui n'auraient sans doute pas passé l'étape de l'appel à projets par manque de ressources humaines) et une agilité supérieure à la sélection de projets en adressant un nombre restreint de dossiers.

Il convient également d'observer que la tendance est à la diversification. En effet, **38% des répondants à notre enquête utilisent deux moyens de sélection différents**, et 29% d'entre eux vont jusqu'à se saisir de trois moyens distincts. Cette pratique répond à des choix stratégiques réalisés par les fondations : **la détection en interne leur permet de renforcer leur expertise sur la/les cause(s)**, quand les appels à projets internes constituent un excellent vecteur d'engagement des collaborateurs, et l'appel à projet externe permet de se faire connaître, par exemple lorsque l'organe philanthropique est jeune ou qu'un nouveau programme est lancé au profit d'un champ d'action inexploré, etc.

UN MÉCÉNAT PROACTIF ET STRATÉGIQUE

Votre structure développe-t-elle ses propres actions de terrain ? (structure dite « opératrice »)

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0



Sur le plan des modes d'actions, les fondations se divisent en deux groupes : **les structures dites « redistributrices » (57%)**, qui contribuent uniquement au soutien d'organisations d'intérêt général en leur octroyant des dons financiers, de compétences ou en nature, et **les structures dites « opératrices » (35%)**, qui conçoivent et réalisent leurs propres actions en faveur de l'intérêt général.

Cette seconde approche témoigne de la volonté croissante des mécènes de maîtriser les impacts de leurs actions et d'apporter un accompagnement de proximité, au plus proche des bénéficiaires, ou parfois de pallier un manque, une problématique non adressée sur le terrain.



Si la répartition des structures opératrices et redistributrices ne varie guère entre 2018 et 2020, **celles ayant pour projet de développer des actions en tant qu'opératrices augmentent légèrement, passant de 5 à 8% en deux ans.**

Il est également important de noter que ces deux modes d'actions peuvent se révéler tout aussi efficaces et légitimes au regard des problématiques spécifiques du secteur en jeu, mais également des moyens et ambitions spécifiques à chaque acteur. D'ailleurs, les structures choisissent de plus en plus de combiner des deux manières d'agir, qui se révèlent complémentaires.

En parallèle de leur mission d'intérêt général qui reste au cœur de leurs préoccupations, **la plupart des structures philanthropiques ont désormais conscience de répondre à des enjeux stratégiques pour leur entreprise fondatrice : 97% estiment contribuer à des sujets RH** (cohésion interne, fierté d'appartenance, promotion de valeurs partagées, développement/transfert de compétences, qualité de vie au travail, gestion des temps de carrière, etc.). Avec 98% de réponses favorables en 2018, cet enjeu se stabilise et continue de faire l'unanimité au sein des fondations et fonds de dotation d'entreprise.

Votre structure est-elle selon vous un levier permettant à l'entreprise, de manière indirecte :

Réponses obtenues : 106 Question(s) ignorée(s) : 1
Plusieurs réponses possibles



**De répondre
à des enjeux humains**

97%

2018 : 98%



**D'améliorer
son attractivité en externe**

97%

2018 : 96%



**D'expérimenter
ou d'innover**

94%

2018 : 87%



**De développer
son ancrage territorial**

94%

2018 : 89%



**De favoriser le développement
de son activité économique**

80%

2018 : 37%

Si la valorisation externe de l'entreprise n'est pas l'objectif premier du mécénat, **97% des répondants considèrent toutefois que leur structure a une influence positive sur l'image de leur fondateur** (notoriété, image institutionnelle, incarnation des valeurs de l'entreprise, marque employeur, mobilisation communautaire, etc.). En deux ans, ce ressenti s'est également stabilisé et reste en tête des enjeux auxquels répondent indirectement les fondations.

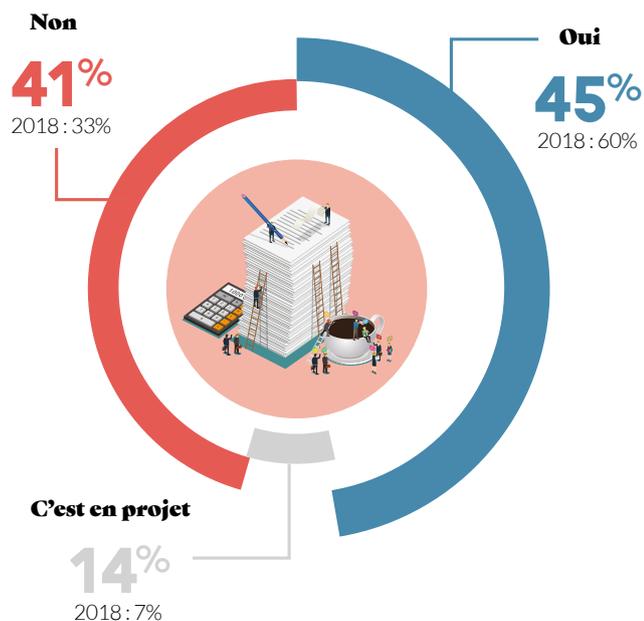
Alors qu'en 2018, 87% des structures interrogées estimaient **participer à des enjeux d'innovation au sens large pour leurs entreprises** (coopération multi-acteurs, conduite du changement, enrichissement des expertises avec de nouvelles parties-prenantes, logique d'innovation ouverte, etc.), **elles sont désormais 94% à considérer y contribuer en 2020**. Avec la plus forte hausse en deux ans (+7 points) parmi les autres enjeux cités, **cette dynamique traduit une réelle prise de conscience de la dimension expérimentale du mécénat**.

De la même manière, **94% des participants à notre enquête considèrent le mécénat comme un levier d'ancrage territorial** (développement de l'écosystème local, acceptation de l'entreprise dans les territoires, renouvellement des rapports avec les parties-prenantes, etc.), alors qu'ils étaient 89% à le penser en 2018. Cette hausse de 5 points en deux ans démontre l'importance croissante du rôle des mécènes dans le développement local et territorial.

Enfin, **80% des fondations et fonds de dotation interrogés estiment que le mécénat peut contribuer de manière indirecte au développement de l'activité économique de l'entreprise**. Parmi eux, 58% jugent que le mécénat peut avoir une incidence sur cette question quand 22% considèrent son impact majeur sur ce point. Les structures reconnaissent ainsi collaborer dans une moindre mesure à la réalisation des objectifs économiques de leur entreprise et répondre davantage à des besoins RH, d'innovation, de communication ou encore d'ancrage territorial.

Avez-vous déjà pris part à des actions de mécénat collectif ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0



Le recours au mécénat collectif, qui implique le travail conjoint de plusieurs acteurs pour soutenir une même cause, ne semble plus susciter le même engouement qu'en 2018, réunissant 45% des pratiques actuelles contre 60% il y a deux ans. Cependant, cette pratique n'est pas pour autant totalement délaissée puisque 14% des fondations et fonds de dotations projettent de s'unir pour renforcer leurs actions, soit deux fois plus qu'en 2018.

Cette évolution est à pondérer, car **tous les praticiens du secteur – et les répondants à cette enquête – n'ont pas la même définition du mécénat collectif :** pour certains, le simple fait de co-financer un projet en relève, alors que le concept tel que nous l'entendons ici est plus vaste et suppose une **co-construction effective du projet ainsi qu'une mutualisation globale des forces,** allant des fonds aux ressources humaines, en passant par les outils mis en œuvre, jusqu'à la gouvernance partagée, pour les plus ambitieux.



Avis d'expert

ORIANE HOSTIN

Cheffe de projets mécénat et investissements citoyens

Les entreprises pour la Cité



LES FONDATIONS D'ENTREPRISE AU COEUR DE L'INNOVATION SOCIALE

S'il est désormais communément admis que le mécénat répond à des enjeux stratégiques pour l'entreprise, l'édition 2020 du Panorama révèle que **l'enjeu d'innovation et d'expérimentation prend de plus en plus d'importance pour les fonds et fondations.**

Alors que 87% d'entre eux déclaraient contribuer à cet enjeu en 2018, ils sont désormais 94% à considérer que le mécénat y participe, ce qui constitue la plus forte hausse en deux ans parmi les autres éléments cités (enjeux humains, ancrage territorial et levier de communication). De par sa dimension partenariale très forte et son évidente recherche d'impacts, le mécénat peut en effet permettre à l'entreprise d'innover et d'expérimenter, voire de participer à transformer son modèle durablement.

Ces effets positifs sur l'entreprise peuvent se concrétiser de plusieurs manières :

- En coopérant avec de multiples acteurs (pouvoirs publics, collectivités, associations, citoyens, etc.), **l'entreprise élargit son écosystème et y découvre de nouvelles façons d'appréhender les problématiques**, de mener des projets, de collaborer ou de gouverner ;
- En menant une démarche de dialogue avec les parties-prenantes de son territoire, **l'entreprise se met à l'écoute des tendances sociétales émergentes, lui permettant d'anticiper la conception de nouvelles offres** visant à répondre à leurs besoins ;
- En s'investissant dans des initiatives de mécénat collectif, **les fondations peuvent être amenées à collaborer entre elles, en dépit de la concurrence de leur entreprise fondatrice**, pour croiser leurs savoir-faire et expertises et ainsi démultiplier leur impact ;
- En donnant l'opportunité à ses collaborateurs de s'engager auprès d'associations, **l'entreprise leur permet d'expérimenter temporairement de nouvelles façons de travailler, d'améliorer leur capacité d'écoute et de transmettre voire d'acquérir de nouvelles compétences** qui pourront être réinvesties dans l'entreprise par la suite ;

- En apportant leurs connaissances de l'intérêt général dans des projets tels que des joint-venture sociales, des programmes de business inclusif ou d'intrapreneuriat, **les fondations d'entreprise sont de parfaites observatrices des innovations sociétales** susceptibles de constituer des opportunités de marché futurs pour l'entreprise.

Plus agiles et libérées de la contrainte de rentabilité, les fondations constituent un excellent outil d'expérimentation au service de l'entreprise et de l'intérêt général, à l'image de *InVivo Foundation* (cf. p.50). Grâce à leurs capacités financières, à leur audace et à leur vivier de talents prêts à s'engager, **ces structures philanthropiques ont un rôle à jouer dans le lancement et l'amorçage de projets innovants** qui ne sont pas encore matures pour être soutenus par la puissance publique par exemple.

“ **Libérées de la contrainte de rentabilité, les fondations constituent un excellent outil d'expérimentation au service de l'entreprise et de l'intérêt général.** ”

Dans un contexte de concurrence exacerbée et de recherche de solutions et modèles plus responsables, **les entreprises ont tout intérêt à prendre conscience du caractère expérimental du mécénat.** De manière plus importante encore, ces bénéfiques constituent de véritables opportunités d'avenir pour les porteurs de projets d'intérêt général, qui peuvent alors compter sur elles pour financer et

accompagner le déploiement de leurs actions.

Cette prise de conscience par les entreprises que le mécénat peut indirectement agir sur la capacité d'innovation de l'entreprise, c'est aussi affirmer que **les fonds et fondations ont une place déterminante dans leur stratégie de long terme.** On comprend donc mieux pourquoi 47% des répondants à notre enquête ont été sollicités dans le cadre des réflexions inhérentes à la promulgation de la loi PACTE : les fondations peuvent ainsi être d'excellents alliés pour les entreprises qui souhaitent se doter d'une raison d'être ou adopter la qualité de société à mission ! ■

MESURE D'IMPACT : VERS UNE ÉVALUATION GLOBALE DES STRUCTURES



En 2020, le nombre de fondations qui déclarent mener des démarches d'évaluation de leurs actions se stabilise autour de 49%.

Toutefois, si en 2018 la mesure d'impact s'observait plus spécifiquement au niveau de projets pilotes, elle tend à évoluer vers **une évaluation globale des structures**, qui connaît une augmentation de 14 points en 2020.

Peu à peu, après une prise en main de ces sujets autour de projets emblématiques, **l'évaluation devient donc un outil au service de l'organisation dans son ensemble**. Tendence encourageante, d'autant plus que les mécènes sont désormais 36% à envisager la mise en place d'une démarche d'évaluation – un chiffre en constante augmentation depuis 2014 où ils représentaient alors 16% – et que les plus réticents ne représentent plus que 9%, soit près de la moitié des 14% concernés en 2018 (-5 points).

Ces évolutions apportent manifestement une preuve supplémentaire de l'évolution des mentalités : à l'instar des entreprises, **les fondations souhaitent questionner leurs méthodes et impacts** pour être plus efficaces et/ou apporter les preuves de leur contribution à l'intérêt général.

Avez-vous mis en place une démarche d'évaluation ?

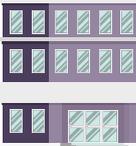
Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0
Plusieurs réponses possibles



	2020	2018	2016
Oui, une évaluation des projets ou programmes soutenus	49%	50%	54%
C'est en projet	36%	29%	18%
Oui, une évaluation globale de la structure	21%	7%	10%
Aucune démarche d'évaluation	9%	14%	18%

Si oui, qui conduit les évaluations ?

Réponses obtenues : 73 Question(s) ignorée(s) : 34
Plusieurs réponses possibles

	2020	2018	2016
 Un de vos collaborateurs ou services	45%	57%	62%
 Un évaluateur externe	34%	17%	18%
 L'organisme soutenu	21%	26%	32%

Dans la mesure où les fondations et fonds continuent à se professionnaliser, **les démarches d'évaluation restent majoritairement effectuées par leurs collaborateurs en interne (45%)**, souvent à la suite d'une formation accélérée sur le sujet. Au-delà de l'économie financière, il s'agit pour les structures d'internaliser une compétence clé et de garder la main sur une démarche qu'elles souhaitent sur-mesure.

Toutefois, il est à noter que **cette évaluation interne enregistre un recul constant (-12 points depuis 2018 et -17 par rapport à 2016) au profit du recours à des évaluateurs externes**, qui enregistre une hausse de 17 points en deux ans.

Enfin, avec une baisse de 5 points entre 2018 et 2020, on constate également que **les organismes soutenus sont moins impliqués dans l'évaluation**. Cela s'explique par la complexité, le caractère chronophage et le coût des méthodes d'évaluation qui nécessitent parfois d'avoir recours à des professionnels spécialisés.

Concernant les outils d'évaluation utilisés, **les structures interrogées continuent à privilégier les méthodes d'analyse compréhensive (64% des répondants) et dans une moindre mesure l'utilisation de référentiels (34%).**

À l'inverse, la démarche de SROI – *Social Return On Investments* (11%) – qui a connu ses heures de gloire, est désormais moins employée (-4 points par rapport à 2018), certainement en raison des controverses quant à la fiabilité de ses résultats.

Sans surprise, les démarches les plus évidentes à mettre en œuvre et les moins coûteuses sont plus largement choisies par les mécènes, dans une logique de prise en main progressive de la mesure d'impact.



Les motivations des mécènes pour mener des démarches d'évaluation restent plurielles. **Dans la lignée de 2018, la volonté de valoriser les actions menées (84%) et la justification des moyens alloués au reporting (81%) arrivent ainsi en tête du classement.**

Quels outils et/ou méthodes utilisez-vous le plus souvent ?

Réponses obtenues : 71 Question(s) ignorée(s) : 36
Plusieurs réponses possibles



Des méthodes d'analyse compréhensive

Études sociologiques, enquêtes quantitatives et/ou qualitatives, auto-évaluations

64%
2018 : 67%



Les échantillons aléatoires

Effet de comparaison, randomisation, discontinuité de la régression

5%
2018 : 2%



L'utilisation de référentiels

Étude d'indicateurs, etc.

34%
2018 : 35%



Autres

12%
2018 : 15%



Des équivalents financiers

Rapport coût/bénéfice (retour social sur investissement (SROI), etc.)

11%
2018 : 15%



En quête permanente d'efficacité, **75% des structures interrogées en font un outil pour questionner et améliorer le pilotage de leurs activités** (+4 points entre 2018 et 2020), quand **48% sont motivées par l'envie de mieux orienter la stratégie et définir une ambition forte** (+3 points depuis 2018, +22 points depuis 2016).

Conformément aux années précédentes, la recherche d'économies reste limitée, enregistrant un recul constant depuis 2016.

Quels sont selon vous les principaux avantages d'une démarche d'évaluation ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0
Plusieurs réponses possibles

	2020	2018
 Communiquer, valoriser l'action	84%	71%
 Rendre des comptes, justifier des moyens consacrés	81%	72%
 Améliorer le pilotage des activités	75%	71%
 Réorienter la stratégie, définir une ambition opérationnelle forte	48%	45%
 Faire des économies, être plus efficace	6%	7%
 Autres	7%	5%

04

Quels liens entre la fondation et l'entreprise ?



PLURIANNUEL ET COLLECTIF : DEUX CARACTÉRISTIQUES DU MÉCÉNAT NOUVELLE GÉNÉRATION

Au niveau organisationnel, **les actions de mécénat sont, sans surprise, majoritairement mises en place par les fondations et fonds de dotation (87%)**. Garants de l'intérêt général, ces véhicules sont pensés et structurés pour endosser ce rôle, là où **il pourrait s'avérer complexe ou inadéquat pour l'entreprise de mener des démarches en régie directe** : risque de méconnaissance en interne, de manque de lisibilité du projet philanthropique, ou encore d'éparpillement des soutiens dans plusieurs directions, etc. La **formalisation du mécénat via une structure dédiée semble donc toujours bienvenue** et reste largement privilégiée par les entreprises.

Mais au-delà des fondations et fonds de dotation, on observe que le mécénat infuse plus largement en interne : d'après notre enquête, **pas moins de sept directions opérationnelles sont amenées à mettre en place des actions de mécénat**. Ce chiffre est à relativiser car, pour les trois quarts des entreprises (77%), pas moins de une à trois directions sont impliquées simultanément, tandis

que celles mobilisant entre quatre et sept entités ne dépassent pas le tiers des répondants (23%). Ces résultats témoignent une nouvelle fois de la dimension partenariale du mécénat, qui avant de se nouer en co-construction inter-acteurs, demande de la collaboration au sein même de l'entreprise !

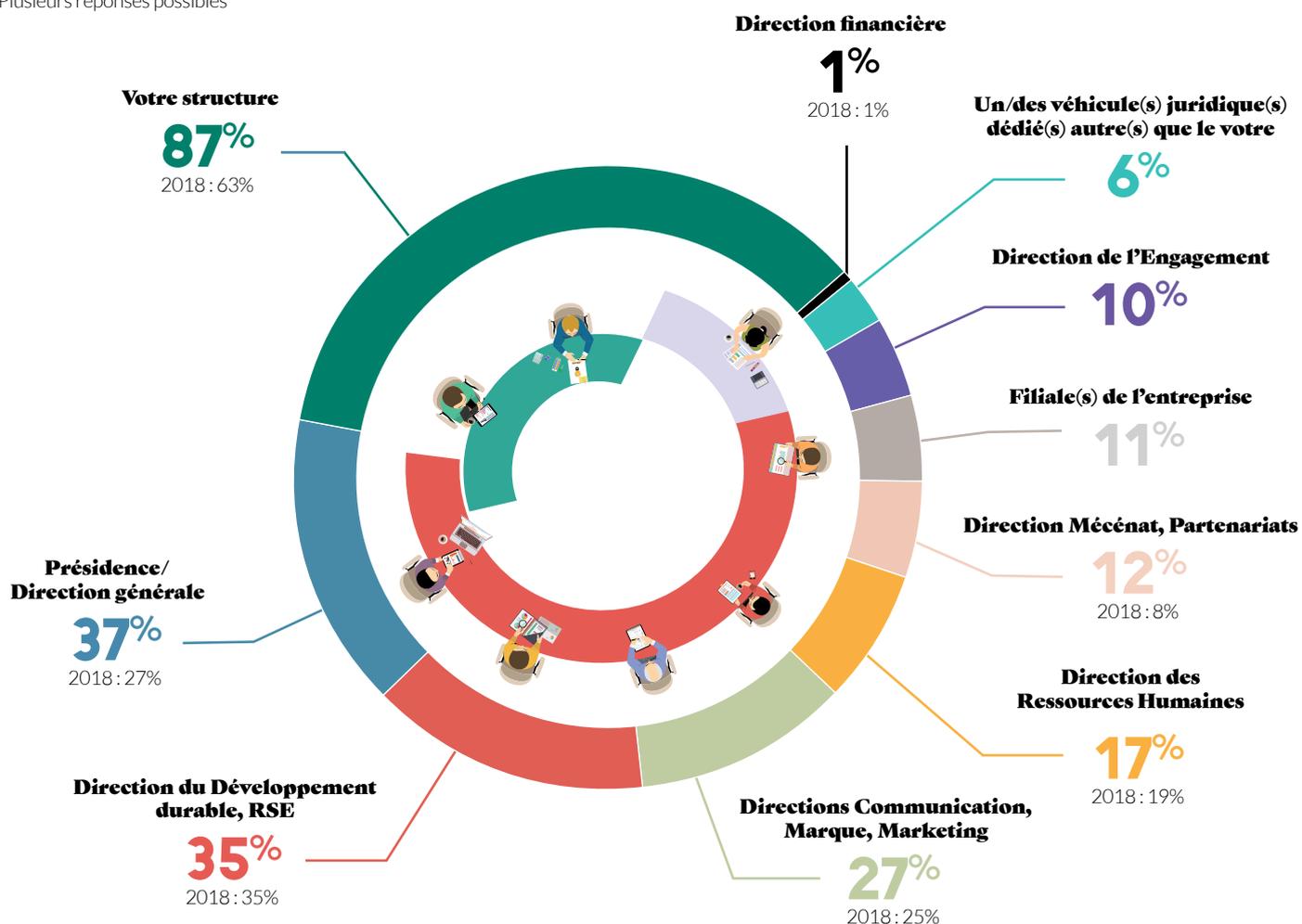
Autre fait marquant, parmi les directions participant à la mise en place d'opérations de mécénat, **la direction générale est désormais l'entité la plus impliquée (37%) après les fondations et fonds de dotation**, passant ainsi devant la direction développement durable/RSE (35%).

Les directions de la communication, des ressources humaines ou encore celles du mécénat conservent les positions qu'elles avaient en 2018. **L'évolution de la tête du classement démontre, s'il le fallait, l'enjeu stratégique que représente un peu plus chaque année le mécénat** au sein des entreprises et la volonté de ne pas réduire la pratique philanthropique à une démarche annexe, mais bien de la mettre au cœur du projet d'entreprise.



Quelles directions/entités mettent en place des actions de mécénat pour l'entreprise ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0
Plusieurs réponses possibles



LES COLLABORATEURS, PLUS QUE JAMAIS AU CŒUR DE L'ACTION

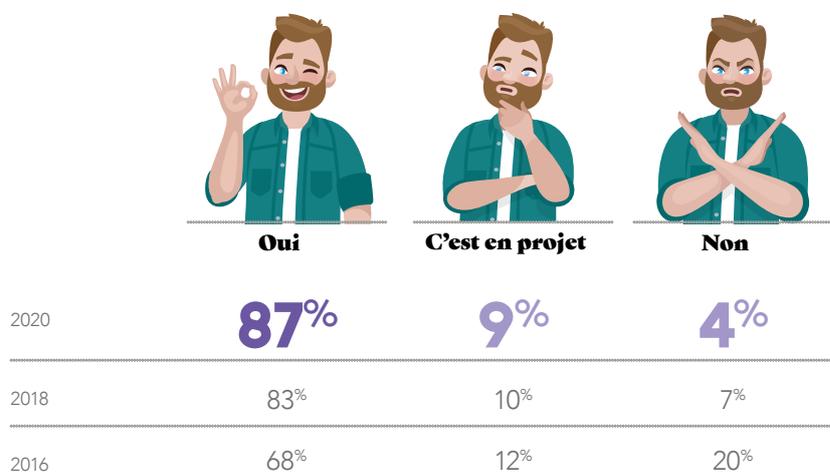
Avec une progression nette depuis 2014 (+17 points), le mouvement d'engagement des collaborateurs dans les actions des fondations et fonds de dotation continue de se renforcer. Ainsi, **87% des structures impliquent désormais les collaborateurs de l'entreprise fondatrice dans leurs actions d'intérêt général.**

Signe d'autant plus encourageant, les acteurs qui n'impliquent pas leurs collaborateurs et qui n'en ont pas l'intention ne représentent plus que 4% des répondants contre 23% en 2014, alors qu'une part constante de répondants (10% en moyenne depuis six ans) travaille à engager les salariés dans les actions d'intérêt général.



Les collaborateurs de l'entreprise fondatrice sont-ils impliqués dans les actions de solidarité portées par votre structure ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0





Toutefois, cet engouement pour la mobilisation des collaborateurs en faveur de l'intérêt général recouvre diverses réalités et différents degrés d'engagement. Avec l'objectif de fédérer le plus largement possible autour de ces actions, et ce parmi les différents métiers et niveaux de qualification au sein de l'entreprise, **les structures interrogées sont 85% à leur proposer plusieurs manières de s'engager**. La plupart d'entre elles (46%) proposent même trois à quatre modes d'action différents, celles n'offrant qu'une seule manière étant plutôt rares (14%).

Si oui, de quelle(s) manière(s) ?

Réponses obtenues : 95 Question(s) ignorée(s) : 12
Plusieurs réponses possibles



Proposition de projets à soutenir ou parrainer

72%
2018 : 70%



Actions collectives ponctuelles

Journées de solidarité, missions pro bono, courses solidaires...

69%
2018 : 54%



Actions de mécénat de compétences

51%
2018 : 57%



Dons en nature

Vêtements, mobilier, matériel, aliments

54%
2018 : 42%



Dons financiers ou arrondi sur salaire

23%
2018 : 24%



Autres

Bénévolat, tutorat...

15%
2018 : 34%



Si la proposition de projets à soutenir ou à parrainer reste l'initiative préférée des mécènes, mise en œuvre par 72% d'entre eux (+2 points), **ils sont également de plus en plus nombreux (69%) à organiser des actions de mobilisation collectives ponctuelles** telles que des journées de solidarité entreprise (appelées JSE ou *Citizen Day*), des courses solidaires, des missions *pro bono*, etc. (+15 points depuis 2018). Ce recours aux actions collectives, en plus de constituer de formidables occasions de rencontres et de partage en interne, permet aux entreprises mécènes de créer une émulation, de fédérer les collaborateurs autour de la/des cause(s) d'intérêt général soutenue(s) et ainsi de diffuser plus largement les messages de solidarité lors d'un même événement qui marquera les esprits.

Les dons en nature font cette année un bond parmi les modalités d'engagement proposées aux collaborateurs (+12 points depuis 2018).

Ils permettent notamment à ceux qui ne pourraient pas investir leur temps ou deniers, d'exprimer leur solidarité à l'occasion de collectes variées : don de vêtements ou de jouets, fournitures scolaires, denrées alimentaires, etc. À noter que cette forme de générosité a également pris de l'ampleur au printemps 2020, lors de la crise sanitaire du Coronavirus.

En ce qui concerne le don de compétences, **fondations et fonds disent proposer aussi bien des missions de bénévolat (52%) que de mécénat de compétences (51%)**, laissant ainsi le choix aux collaborateurs de s'engager sur leur temps personnel ou durant leurs horaires de travail.

Enfin, comme en 2018, **23% des structures interrogées proposent aux collaborateurs de l'entreprise fondatrice de contribuer financièrement à des actions d'intérêt général**, via des dons financiers ou le dispositif de l'Arrondi sur salaire.

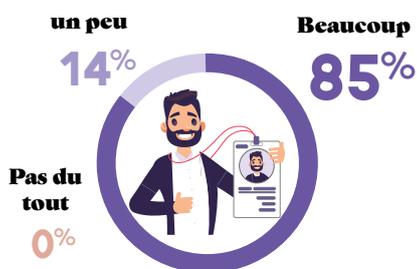
Conscients des bénéfices indirects du mécénat, à la fois sur les enjeux internes de leur organisation et sur les attentes de leurs collaborateurs, **la plupart des entreprises mécènes souhaitent placer leurs fondations et fonds au cœur de la vie professionnelle**. Parmi les bénéfices escomptés, deux se démarquent : la quasi-totalité des structures interrogées estiment ainsi que **l'engagement des collaborateurs dans les projets d'intérêt général renforce leur fierté d'appartenance à l'entreprise et 85% l'affirment fortement**. Dans la même veine, 66% déclarent que la mobilisation solidaire permet de renforcer considérablement la cohésion interne et seulement 1% d'entre eux ne souscrit pas à ce constat.

Non loin de ces résultats, **plus de 8 interrogés sur 10 considèrent que les actions de mobilisation des collaborateurs permettent le développement/transfert de compétences et l'amélioration de la qualité de vie au travail**. Parmi ces derniers, 30% affirment ce postulat plus fortement. Enfin, dans une proportion légèrement moindre, 26% des structures interrogées estiment véritablement que les actions d'engagement à destination des collaborateurs permettent de fidéliser les talents (59% y consentent globalement) et de leur donner la possibilité d'entreprendre (44% y souscrivent).

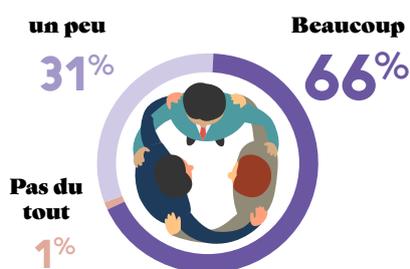
Si oui, cet engagement participe-t-il à :

Réponses obtenues : 93 Question(s) ignorée(s) : 14
Plusieurs réponses possibles

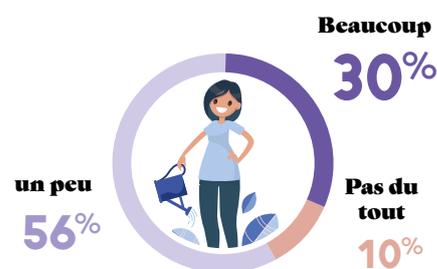
Renforcer la fierté d'appartenance



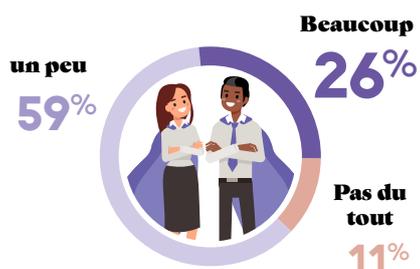
Renforcer la cohésion interne



Développer/transférer les compétences



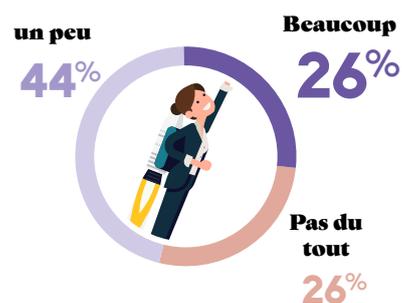
Fidéliser les talents



Améliorer la qualité de vie au travail



Donner la possibilité au collaborateur d'entreprendre



Avis d'experts

MARIE-PASCALE PIOT

Avocate, Directrice Associée, Droit social
Ernst & Young Société d'Avocats



PEUT-ON SÉCURISER LE CADRE JURIDIQUE DU MÉCÉNAT PORTANT SUR LE PRÊT DE MAIN D'ŒUVRE DE SALARIÉS À TITRE GRATUIT ?

Une des propositions du [rapport sur « la philanthropie à la française » remis au Premier Ministre en février 2020](#) par les députées Sarah El Haïry et Naïma Moutchou, prévoit de compléter l'article L 8241-3 du code du travail pour « faire en sorte que les prêts de main d'œuvre au bénéfice d'un organisme éligible au mécénat ne donnant lieu à aucun remboursement (mécénat de compétences) soient explicitement considérés comme non lucratifs et autorisés ».

Cela veut-il dire que le mécénat de compétences n'est actuellement pas une situation juridiquement sécurisée ?

Le mécénat de compétences peut être défini comme un don en nature constitué par la mise à disposition gratuite par une entreprise au profit d'un organisme d'intérêt général, des compétences de son personnel.

Du point de vue fiscal, l'article 238 bis, 1 du code général des impôts (CGI) précise que les entreprises peuvent effectuer des dons en nature.

Lorsque ces dons en nature prennent la forme d'une prestation non rémunérée, ils doivent être valorisés à leur coût de revient correspondant aux rémunérations et charges sociales y afférentes (BOI-BIC-RICI-20-30-10-20 n° 70). L'article 134 de la loi de finances pour 2020 a précisé que, lorsque le don en nature prend la forme d'une mise à disposition de salariés de l'entreprise, le coût de revient à retenir dans la base de calcul de la réduction d'impôt correspond, pour chaque salarié mis à disposition, à la somme de sa rémunération et des charges sociales y afférentes dans la limite de trois fois le montant du plafond mentionné à l'article L 241-3 du Code de la sécurité sociale (soit 10 284 € mensuel pour 2020).

“ Dans certains cas, le mécénat de compétences peut présenter des risques soit sociaux, soit fiscaux. ”

Dans ce cadre, l'opération de mise à disposition gratuite de personnel ne peut être considérée comme un acte anormal de gestion réalisé par l'entreprise mécène. Concrètement, pour cette dernière, **les charges correspondant aux salaires bruts des salariés mis à disposition gratuitement ne constituent pas des charges déductibles pour la détermination de son résultat.** Cependant, elle bénéficie d'une réduction d'impôt en contrepartie de son don. Du point de vue de l'organisme bénéficiaire, l'avantage correspondant à la mise à disposition gratuite représente une ressource non lucrative.

De son côté, le code du travail prévoit un cadre juridique en cas de mise à disposition de personnel par une entreprise prêteuse à une entreprise utilisatrice (articles L 8241-1 et suivants). En principe, toute mise à disposition de personnel « à but lucratif » est interdite (et sanctionnée comme délit de prêt de main d'œuvre).

En revanche, l'opération de prêt de main d'œuvre qui ne poursuit pas de but lucratif, c'est-à-dire « lorsque l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice, pendant la mise à disposition, que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition » (refacturation à « l'euro, l'euro ») est autorisée à condition de respecter un certain formalisme (convention entre organismes et avenant au contrat de travail notamment).

Dans ce contexte, une ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, ratifiée par la loi du 29 mars 2018 – « ordonnance Macron » – est venue ajouter une situation particulière et créé un cadre juridique strict pour la mise à disposition de personnel

CHARLES MENARD

Avocat, Associé, Droit fiscal

Ernst & Young Société d'Avocats



refacturée en deçà du prix de revient. Ce cadre spécifique qui visait à l'origine à favoriser le prêt de main d'œuvre dans les *start-up* a été élargi au secteur de l'Economie Sociale et Solidaire.

Ainsi, l'article L 8241-3 du code du travail met en place un modèle de mise à disposition de personnel « hybride » en vertu duquel une entreprise prêteuse peut refacturer cette mise à disposition en deçà du prix de revient pouvant aller jusqu'à zéro, sous réserve du strict respect des conditions relatives à :

- **l'organisme prêteur** : entreprises ou entreprises appartenant à un groupe d'au moins 5 000 salariés ;
- **l'organisme bénéficiaire** : « jeunes entreprises qui ont moins de huit ans d'existence au moment de la mise à disposition et petites ou moyennes entreprises de moins de deux cent cinquante salariés » et « personnes morales dont la liste est fixée aux a à g du 1 de l'article 238 bis du code général des impôts » – i.e. : organismes d'intérêt général éligibles au régime fiscal de faveur du mécénat. L'organisme bénéficiaire ne doit pas appartenir au même groupe que l'organisme prêteur ;
- **l'objectif de l'opération** : la mise à disposition doit permettre d'améliorer la qualification de la main-d'œuvre de l'entité d'accueil, de favoriser les transitions professionnelles ou de constituer un partenariat d'affaires ou d'intérêt commun ;
- **la durée** : la mise à disposition « ne peut excéder deux ans ».

Cet ajout qui aurait pu être l'occasion de donner un cadre clair, homogène et pluridisciplinaire au prêt de main d'œuvre réalisé dans le cadre d'un mécénat de compétences, soulève en fait plusieurs difficultés qui avait été relevées par la députée Cathy Racon-Bouzon à l'occasion d'une question ministérielle (question n°18987 posée le 16 avril 2019).

En 1^{er} lieu, et même si une réponse a été apportée à la Députée par la ministre du travail le 23 avril 2019 (« les entreprises recourant à des mises à disposition gratuites de leurs collaborateurs dans le cadre du mécénat de compétences bénéficient dorénavant de la sécurité juridique des dispositions de l'article L 8241-3 du code du

travail »), le texte du code du travail dont le non-respect, rappelons-le, est pénalement sanctionné, ne permet pas clairement de couvrir toutes les situations de mécénat (et notamment celles qui ne répondent pas aux conditions de l'article L 8241-3 du Code du travail comme, par exemple, les mises à disposition intra-groupe).

De plus, **l'ordonnance Macron n'apporte pas de précisions concernant le traitement juridique, fiscal et comptable du « delta » correspondant à la partie de la mise à disposition ne donnant pas lieu à facturation.** Est-ce un don au sens fiscal du terme ? Comment ce delta doit-il être traité fiscalement tant du côté de l'entreprise prêteuse que de l'organisme bénéficiaire ?

A date, il existe un risque fort que le delta mentionné ci-dessus ne puisse être appréhendé comme un « don » consenti par l'entreprise prêteuse éligible au régime fiscal du mécénat. En effet, l'intention purement libérale de l'entreprise prêteuse pourrait être remise en cause dès lors que, pour une même opération de mise à disposition de personnel, elle bénéficie par ailleurs d'un remboursement partiel de la part de l'organisme bénéficiaire des salaires versés au salarié, des charges sociales afférentes et des frais professionnels.

Toutefois, à la lumière des précisions générales apportées par l'article 134 de la loi de finances pour 2020, **peut-être est-il possible de considérer que le delta est éligible au régime du mécénat, sous réserve que sa valorisation respecte les prescriptions énoncées par le législateur.**

Ainsi, dans certains cas, le mécénat de compétences présente des risques soit sociaux (si les conditions de l'un ou l'autre des articles du code du travail précités ne sont pas respectées), soit fiscaux.

Espérons qu'en attendant la réalisation de la proposition n°25 du rapport précité, les nombreuses entreprises désireuses de recourir au mécénat de compétences (notamment les 17 grandes entreprises françaises dont les dirigeants ont signé un manifeste pour encourager cette pratique en janvier 2019) pourront le faire sans remise en cause du cadre juridique et fiscal favorable. ■

RSE ET MÉCÉNAT : DES ACTIONS DE PLUS EN PLUS ALIGNÉES

Les fondations et fonds semblent occuper une place de plus en plus stratégique pour leur entreprise fondatrice, comme en témoigne le **rattachement opérationnel croissant à la présidence (35%) ou à la direction générale de l'entreprise (37%) qui connaît le bond le plus marquant avec +15 points en 2 ans.**



À quel(s) service(s) de l'entreprise la structure est-elle opérationnellement rattachée ?

Réponses obtenues : 104 Question(s) ignorée(s) : 3
Plusieurs réponses possibles



Direction générale

37%

2018 : 22%
2016 : 50%



Présidence

35%

2018 : 33%
2016 : 50%



Développement durable/RSE

24%

2018 : 16%
2016 : 13%



Communication

18%

2018 : 18%
2016 : 20%



Direction de l'engagement

10%



Ressources humaines

7%

2018 : 9%
2016 : 1%



Autres

12%

2018 : 2%
2016 : 16%



Quel que soit le lien de rattachement et si l'on fait abstraction des entreprises ne disposant pas de département RSE, **près de 72% des répondants déclarent travailler quotidiennement (38%) ou occasionnellement (34%) avec ces directions en 2020**, certains dirigeants de fondations et fonds partageant même la double casquette mécénat et RSE/DD.

Parmi les interactions évoquées entre les fondations et le département RSE de l'entreprise figurent l'échange de bonnes pratiques ou d'informations utiles aux parties prenantes (*reporting*) ainsi que le partage d'objectifs et indicateurs communs.

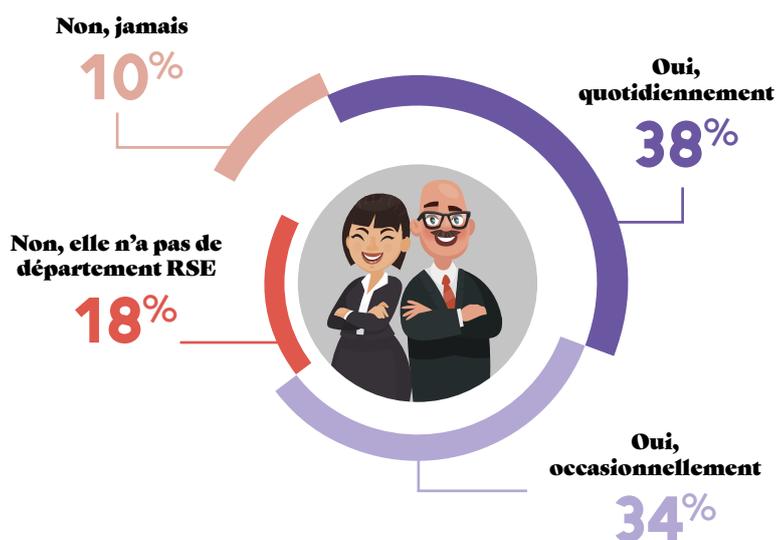
Sur l'ensemble du panel, **55% déclarent même avoir mis en place une stratégie commune** avec le souhait de déployer une politique coordonnée auprès de leurs parties-prenantes internes et externes.

Autre tendance notable en 2020, **les véhicules philanthropiques sont de plus en plus nombreux à référer à la direction développement durable (DD) ou Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE)** (+8 points par rapport à 2018), signe que les politiques relevant des responsabilités réglementaires et celles relatives aux engagements volontaires, longtemps déconnectées, peuvent s'articuler pour concourir à des objectifs sociétaux communs ou liés.

C'est avec cette même ambition que **10% des structures interrogées déclarent désormais être rattachées à des directions de l'engagement**, que l'on voit émerger depuis 2016 dans les plus grands groupes et qui sont en charge d'impulser ou de mettre en cohérence les transformations sociétales de l'entreprise. De façon plus marginale, certaines structures sont rattachées à d'autres services tel que le Secrétariat général de l'entreprise.

Travaillez-vous avec le département RSE de l'entreprise ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0





LA FRANCE CAPTE TOUJOURS PLUS LES RESSOURCES ET L'ÉNERGIE DES MÉCÈNES

La proximité et l'ancrage territorial sont des valeurs fortes partagées par les fondations et les fonds de dotation d'entreprise, comme en témoignent les résultats suivants :

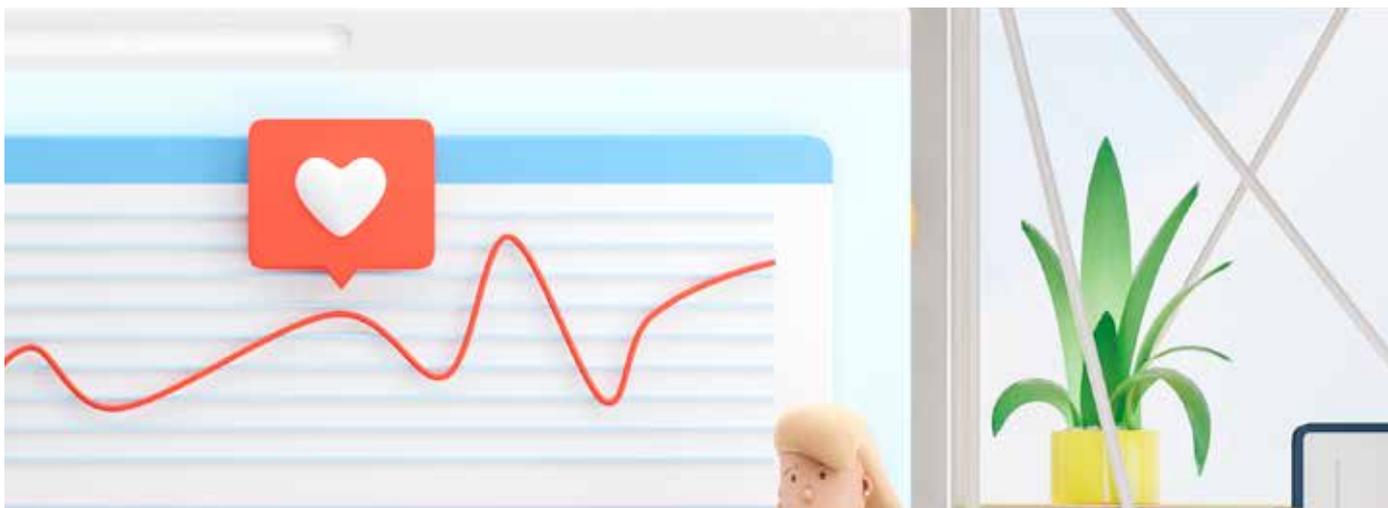
Quel est le périmètre géographique de vos actions ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0

	2020	2018	2016	2014
France	64%	58%	55%	59%
Etranger	1%	1%	1%	5%
Les deux	35%	41%	44%	36%

Force est de constater que depuis 2014, **les fondations et fonds de dotation d'entreprise ne cessent de recentrer leurs actions en France**, et ce sur l'ensemble du territoire national. Ils sont en effet 64% à mener des actions exclusivement dans l'Hexagone, contre 58% en 2018 et 55% en 2016.

Cette tendance à la hausse peut s'expliquer par plusieurs facteurs : la règle de la « **territorialité du don** » toujours en vigueur qui incite certaines entreprises à créer un véhicule philanthropique supplémentaire via leur filiale à l'étranger, des **besoins sociétaux forts dans certains territoires** et qui ne sont pas nécessairement préemptés par la puissance publique, ou encore le besoin de soutenir ou mener des projets au plus près de ses zones d'implantation.



Le critère de proximité avec vos différentes implantations géographiques est-il pris en compte lors de la sélection des projets ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0

	2020	2018	2016
Oui	70%	63%	71%
Non	30%	37%	29%



En effet, **70% des entreprises mécènes intègrent désormais le critère de proximité avec leurs implantations géographiques dans le processus de sélection des projets** (+7 points par rapport à 2018). Ces résultats ne sont pas surprenants quand on sait que la majorité des répondants à notre enquête estime que le mécénat est un moyen de développer leur ancrage territorial.

L'enquête nous apprend également que les métropoles françaises, principalement situées en Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine, captent la majorité des actions de mécénat au dépend des zones urbaines de plus faible densité et du monde rural. L'inégalité de ces flux peut s'expliquer par la concentration d'associations au cœur des villes les plus dynamiques ainsi que par la présence au sein de ces structures d'un chargé de mécénat à plein temps.



05

Quel rôle pour les fondations et fonds de dotation dans l'engagement croissant des entreprises ?



LOI PACTE

La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) a été promulguée le 22 mai 2019. Parmi les nombreuses évolutions qu'elle propose, cette loi donne une dimension nouvelle à l'engagement sociétal des entreprises :



- en consacrant dans le code civil, l'obligation pour les sociétés d'être gérées dans leur intérêt social, **en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leurs activités** ;



- en offrant la **possibilité** aux sociétés qui le souhaitent, **de se doter statutairement d'une raison d'être** ;



- en proposant aux sociétés les plus avancées et alignées sur le plan de l'engagement, **de faire état de leur qualité de « société à mission »**.





LES FONDATIONS AU CŒUR DE L'ENTREPRISE ET CONNECTÉES À SES ENJEUX

Tendance déjà observée en 2018, **les objets des fondations et fonds sont désormais majoritairement (55%) en lien avec le cœur d'activité** de leur entreprise fondatrice.

Près de **67% des fondations et fonds interrogés considèrent contribuer à des enjeux d'expérimentation pour leur entreprise fondatrice** : 24% l'assument pleinement (+3 points par rapport à 2018) et 43% sont « plutôt » de cet avis (contre 48% il y a deux ans), montrant que les organisations sont désormais plus affirmatives sur la question. La nature de ces expérimentations est plurielle : explorer de nouveaux territoires ou modes d'action, créer des alliances inter-entreprises, soutenir les initiatives des départements internes souhaitant intégrer l'intérêt général dans leurs activités, etc.

S'agissant des 33% restants (27% ne se considérant pas vraiment et 6% pas du tout comme un levier d'expérimentation), il est intéressant de noter que la plupart ont un objet éloigné du cœur d'activité de leur entreprise.

L'objet de votre structure est-il lié au cœur d'activité de l'entreprise fondatrice ?

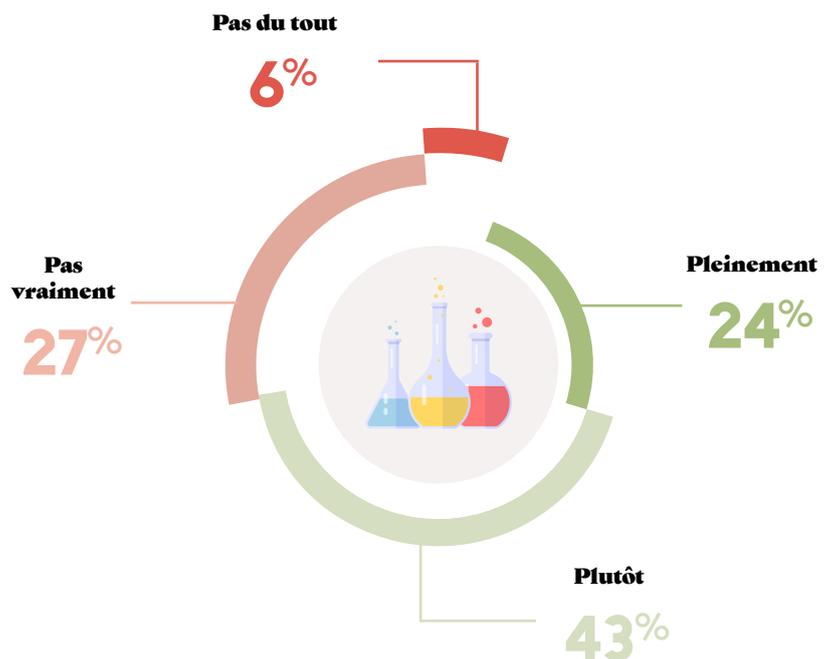
Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0



	2020	2018
Oui	55%	61%
Non	45%	39%

Considérez-vous la structure comme un outil d'expérimentation pour l'entreprise fondatrice ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0



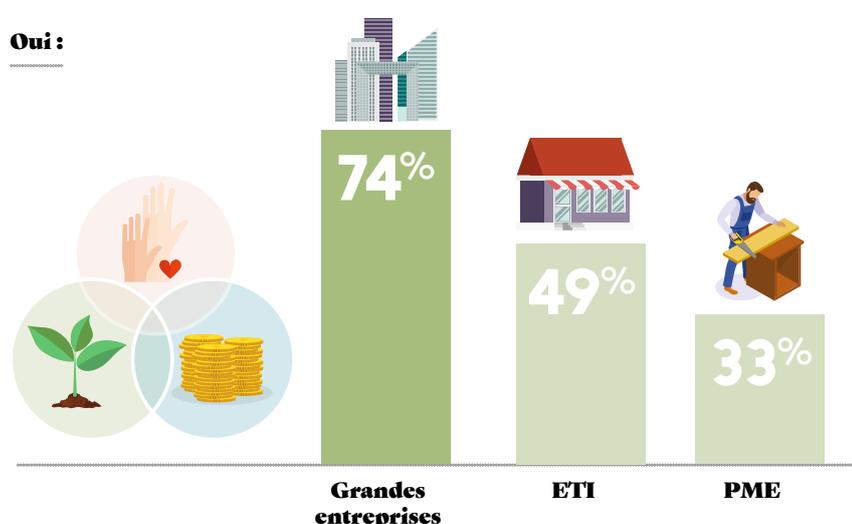
LOI PACTE ET RAISON D'ÊTRE : LES FONDATIONS PARTIES-PRENANTES !

La promulgation de la loi PACTE, et les évolutions qu'elle introduit concernant la place de l'entreprise dans la société, a produit des effets variables selon les structures de mécénat interrogées dans cette étude. Si la majorité de ces dernières (58%) ont entrepris une réflexion avec leur entreprise sur leurs enjeux de RSE, leur raison d'être et la notion de société à mission, 24% estiment que cela n'a rien changé pour elles.

L'entreprise fondatrice a-t-elle entrepris une réflexion sur son rôle à l'aune de la loi PACTE ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0

Oui :



La taille de l'entreprise fondatrice semble être un facteur important : alors que **74% des grandes entreprises disent avoir entrepris des réflexions suite à la promulgation de la loi, ce chiffre s'élève à 49% pour les ETI et à 33% pour les PME.** Cette donnée en entonnoir est peu surprenante au regard des disparités observées sur le terrain entre ces acteurs, tant sur le plan de leur niveau d'information lié à la responsabilité et à l'engagement, que des ressources humaines et financières qu'elles peuvent consacrer à ces sujets : important chez les grandes entreprises et moindre chez les plus petites.

Les entreprises ayant mené une réflexion sur leur rôle sociétal dans le contexte de la publication de la loi PACTE ont sollicité leur fondations et fonds dans 47% des cas, s'appuyant ainsi sur leur expertise quant aux questions d'intérêt général.

Si oui, votre structure a-t-elle été sollicitée dans le cadre de cette démarche ?

Réponses obtenues : 81 Question(s) ignorée(s) : 26



Là encore, la taille de l'entreprise fondatrice semble jouer : 43% des fondations créées par des grandes entreprises disent avoir contribué aux réflexions, contre 27% pour les structures créées par des ETI et 25% pour les PME.





NOUVELLE ÉTAPE DANS L'HYBRIDATION DES MODÈLES

La tendance à l'hybridation des modèles constatée lors de l'édition 2018 de notre panorama se poursuit et s'accroît.

La loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE), promulguée le 22 mai 2019 a apporté une nouvelle pierre à l'édifice en permettant notamment à l'entreprise de se doter d'une raison d'être qui n'est pas « **réductible au profit** » (rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », ayant inspiré ce volet de la loi).

Ainsi, la section « repenser la place des entreprises dans la société » de la loi PACTE donne une dimension nouvelle à l'engagement sociétal des entreprises en instaurant un dispositif à trois niveaux :

- le premier, qui s'impose à toutes les sociétés, rappelle expressément que celles-ci doivent être gérées dans leur intérêt social, **tout en précisant que doivent également être pris en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité** (article 1833 du Code civil notamment) ;
- le deuxième, facultatif, **offre la possibilité aux sociétés de se doter statutairement d'une raison d'être** définie par la loi comme étant « les principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité » (article 1835 du Code civil notamment) ;
- le troisième, également facultatif, **entraîne un niveau d'engagement plus élevé, en proposant aux sociétés commerciales d'adopter le statut de société à mission** (articles L.210-10 et suivants du Code de commerce).

Aujourd'hui, un an après la publication de la loi, de nombreuses sociétés ont déjà revendiqué une raison d'être.

D'autres ont été plus loin en se dotant du statut de société à mission en se fixant ainsi un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux en plus d'une raison d'être, en établissant les modalités de suivi de l'exécution de ces objectifs au moyen d'un comité dédié et en acceptant de se soumettre à la vérification d'un organisme tiers indépendant concernant l'exécution de ces objectifs.

En cas de manquement, aucun régime de responsabilité spécifique n'est associé aux nouvelles composantes de l'engagement sociétal de l'entreprise. L'enjeu en

vigueur de la loi est par ailleurs trop récente pour avoir une visibilité sur les contentieux à venir. L'enjeu le plus important pour les entreprises est certainement le risque réputationnel même si leur responsabilité sur le fondement de la responsabilité civile de droit commun pourrait également être recherchée. Quant aux dirigeants, leur responsabilité, en particulier à l'égard de la société, ne peut être exclue.

Ces risques potentiels doivent être mis en perspective avec les avantages que cet engagement peut apporter à une société, en particulier :

- avoir un impact positif sur la collectivité et l'environnement ;
- transmettre un signal positif aux parties prenantes (salariés, consommateurs, investisseurs, partenaires, etc.) ;
- se différencier des autres structures lucratives ;
- disposer d'un facteur de continuité de l'identité de l'entreprise permettant d'améliorer sa résistance aux chocs et transformations de la Société voire, d'améliorer sa performance économique ;
- etc.

“ **Pour être efficiente et impactante, cette nouvelle étape dans l'hybridation des modèles devrait ainsi s'inscrire dans une approche inclusive et complémentaire des différents acteurs en présence.** ”

Face aux nouveaux enjeux soulevés par la loi PACTE, les fondations et fonds de dotation créés par des entreprises peuvent, en tant qu'acteurs historiques de l'intérêt général, apporter un éclairage pertinent dans la définition et la réalisation des engagements sociétaux de leurs entreprises fondatrices.

En effet, les fonds et fondations, organismes sans but lucratif d'intérêt général, portent par nature une mission tournée vers le bien commun, nécessitant la formalisation d'objectifs, de processus d'évaluation et le respect des engagements pris à l'égard des bénéficiaires de leur actions, de leurs mécènes, des

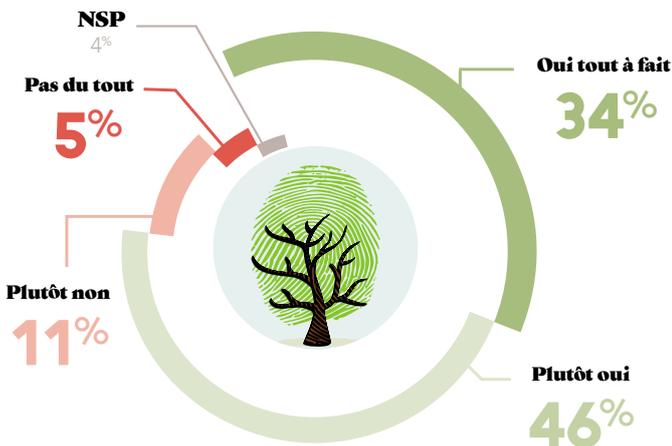
pouvoirs publics, etc. Les entreprises pourront donc utilement bénéficier de l'expertise précieuse de ces acteurs en les associant aux réflexions portant sur leurs niveaux d'engagement sociétaux et la détermination des modalités de ceux-ci.

Pour être efficiente et impactante, **cette nouvelle étape dans l'hybridation des modèles devrait ainsi s'inscrire dans une approche inclusive et complémentaire des différents acteurs en présence.** ■

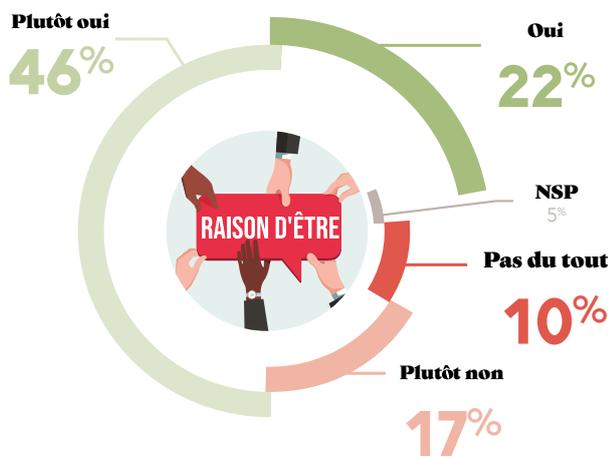
Pensez-vous qu'il soit du rôle de votre structure de contribuer à la définition... ?

Réponses obtenues : 107 Question(s) ignorée(s) : 0

Des objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise



De la raison d'être de l'entreprise



De par leur mission d'intérêt général et les projets sociétaux qu'ils mènent ou soutiennent, **80% des répondants estiment qu'il est de leur rôle de contribuer à la définition des objectifs sociaux et environnementaux de leur entreprise fondatrice.**

Si les fondations et fonds de dotation s'estiment globalement légitimes pour contribuer aux objectifs RSE de leur entreprise, **ils se montrent plus nuancés lorsqu'il s'agit de contribuer à la définition de la raison d'être.** Une tendance qui peut s'expliquer par la mission même de ces structures, qui, même si elles contribuent naturellement aux objectifs sociétaux de l'entreprise fondatrice, n'ont pas vocation à s'intéresser aux organes stratégiques internes de l'entreprise.

UNE ÉVOLUTION QUE LES MÉCÈNES ENVISAGENT COMME UNE OPPORTUNITÉ

Face aux nouvelles obligations et opportunités introduites par la loi PACTE ainsi qu'aux attentes croissantes émanant de la société civile, les entreprises sont largement poussées à lancer ou à développer leur démarche d'engagement sociétal.

Au regard de ce contexte, **la majorité (55%) des fondations et fonds, enthousiastes, estiment que la loi PACTE va contribuer à renforcer leur rôle stratégique dans l'engagement global de leur entreprise à moyen/long terme.**

Renforcement ou évolution de leur rôle, stabilité de leurs actions ou encore disparition progressive : face à des entreprises de plus en plus engagées, **les dirigeants d'organes philanthropiques semblent ainsi partagés sur leur devenir**, bien que la plupart se montrent optimistes.

D'après vous, quelles conséquences pourrait avoir la loi PACTE sur votre structure à moyen/long terme ?

Réponses obtenues : 98 Question(s) ignorée(s) : 9
Plusieurs réponses possibles



Avis d'expert

ALICIA IZARD

Directrice mécénat & investissements citoyens

Les entreprises pour la Cité



LOI PACTE, CORONAVIRUS...

UN TOURNANT VERS DES ENTREPRISES CONTRIBUTIVES ?

En parallèle d'une pandémie qui continue à mettre des vies en péril et nos institutions à rude épreuve, c'est désormais avec une nouvelle crise économique qu'il va falloir composer. Après les soignants et associations au chevet des plus fragiles, **nos entreprises sont à leur tour en première ligne, cette fois pour relancer l'économie.**

Dans ce contexte inédit, la question des priorités est centrale, et celle des engagements, essentielle. Enjeux économiques d'abord ? Sociaux ? Environnementaux ? Par où commencer ? Faut-il tout concilier ? Et en trame de fond, cette interrogation récurrente : **peut-on vraiment sécuriser les emplois tout en rendant l'activité plus utile à la société ?**

Chez *Les entreprises pour la Cité*, nous sommes convaincus que c'est non seulement possible, mais nécessaire. Plus encore, il nous apparaît évident que c'est en devenant contributives – c'est-à-dire **en plaçant les enjeux sociétaux au cœur de leur modèle et en faisant précéder les paroles d'actes concrets, transformatifs** – que les entreprises continueront à prospérer. Cette approche visant à envisager l'économie autrement, est parfaitement illustrée par Isabelle Delannoy*, qui se plaît à nous faire (re)découvrir l'étymologie du terme « économie » (du grec oikos, maison, et nomos, administrer) qu'elle traduit par « gérer la maison et la maisonnée ». Un concept aux antipodes du « pillage », de la « destruction » qui caractérisent l'ultra capitalisme actuel, dont nous sommes à la fois les témoins du quotidien, les co-responsables actifs ou passifs et d'ores et déjà les victimes collatérales. Un terme dont il faut selon elle se réapproprié d'urgence le sens et l'usage commun jusqu'ici usurpés.

L'entreprise contributive, c'est justement l'une des aspirations portées par la loi PACTE dont plusieurs mesures – rappelées en p.40 de notre étude – visent

“ **Sous ses airs de bons sentiments, ce volet de la loi PACTE revêt un objectif stratégique : dessiner une économie « à la française » qui sera reconnue et choisie pour ses engagements vis-à-vis de ses écosystèmes et parties-prenantes.** ”

à « repenser la place de l'entreprise dans la société ». Il convient de rappeler que ce volet, sous ses airs de bons sentiments, revêt un objectif stratégique : dessiner une économie « à la française » qui sera reconnue non seulement pour sa qualité mais aussi et surtout pour ses engagements vis-à-vis de ses écosystèmes et parties-prenantes. **Le pari sous-jacent étant de la voir plus largement privilégiée, face à des pratiques moins vertueuses, par des clients et prescripteurs devenus « consom'acteurs »** (qu'ils soient simples citoyens, entreprises ou Etats).

Mais que peuvent bien apporter nos fondations et fonds de dotation à ce nouveau paradigme ? Beaucoup, vous répondrais-je. Car si les défis actuels consistent à s'ancrer dans la réalité du terrain, à pallier l'urgence tout en voyant à long terme, à aborder les problématiques de manière systémique, à partir à la rencontre d'acteurs pour expérimenter, former des coalitions, à s'inscrire dans une démarche de progrès et à interroger en permanence les impacts recherchés, alors **nos mécènes ont bel et bien une longueur d'avance.**

Les fondations et fonds de dotation, par leur expérience de l'intérêt général et leur maîtrise des enjeux sociétaux, ont beaucoup à apprendre aux entreprises et à

partager avec ces dernières. C'est ainsi sans surprise que nous dévoilons à travers ces pages que près de la moitié des organisations ayant entrepris une réflexion sur leur rôle à l'aune de la loi PACTE, y ont associé leur véhicule philanthropique. **L'occasion de réaffirmer que les fondations sont elles aussi contributives, et qu'il faut, plus que jamais, les impliquer dans la co-construction du monde que nous souhaitons pour demain.** ■

*Environnementaliste à l'origine du concept d'économie symbiotique
Auteure de *L'économie symbiotique : régénérer la planète, l'économie, la société*

Jacques ROCHER

Président de la Fondation Yves Rocher, Directeur Développement Durable & Prospective Groupe Rocher



Pouvez-vous nous présenter le groupe Rocher ?

Le groupe Rocher est un groupe familial, enraciné dans un terroir : la Bretagne, depuis sa création par mon père Yves Rocher en 1959. Il est implanté dans un petit village du Morbihan, La Gacilly, où il est né, et dont je suis maire depuis 2008.

Aujourd'hui, le Groupe emploie plus de 18 000 personnes à travers le monde et continue à se développer en France, mais aussi en Europe, aux Etats-Unis et en Asie au travers de 10 marques allant d'Yves Rocher à Petit Bateau, en passant par Arbonne et Docteur Pierre Ricaud. Malgré son expansion, le Groupe est toujours détenu à 100% par les membres de la famille et est resté très attaché à sa terre de cœur et d'ancrage.

A la fois concepteurs, fabricants et distributeurs de nos produits, nous sommes présents tout au long de la filière avec des cycles extrêmement courts, ce qui constitue selon nous le moyen le plus sûr de maîtriser notre impact environnemental à tous les niveaux. Nous allons encore plus loin avec la marque Yves Rocher, qui repose sur la culture des plantes, puisque nous sommes aussi cultivateurs et récoltants. Nous avons ici même à La Gacilly 70 hectares de fleurs bio dédiées à nos cosmétiques. Nos usines sont situées à moins de 50 km du village, nous expédions également depuis la région, et poussons l'exigence jusqu'à souffler une grande partie de nos bouteilles ! Notre démarche est donc à la fois très locale et internationale.

Comment résumer vos engagements ?

Cela va être long !

Notre premier engagement est social. Dès l'origine, mon père portait une vision très politique de l'entreprise, qui devait avant tout créer de l'emploi, notamment dans le contexte de la Bretagne des années 50-60 : une terre « pauvre » où, l'industrie s'étant peu développée, dominait une agriculture de

subsistance et l'exode rural. Ne serait-ce que dans les usines situées à 15 kilomètres autour de la Gacilly, nous employons aujourd'hui plus de 2 500 salariés !

Au-delà de ce rôle social, qui est la genèse du Groupe, il y a bien sûr un rôle économique, car qui dit entreprise dit création de richesses et de valeur, un point qui me paraît tout à fait essentiel, notamment mis en perspective de la crise que nous vivons depuis plusieurs mois et qui risque de faire disparaître bon nombre de sociétés.

Enfin, la dimension environnementale est au cœur de notre ADN. La plupart des sites industriels sont implantés dans la nature, comme c'est le cas des nôtres, et ils en dépendent directement. Le monde économique et industriel, au-delà des mots, doit prendre en compte cette réalité dans son quotidien. De notre côté, nous avons toujours cherché à intégrer nos sites dans leur environnement naturel, notamment en les faisant labelliser « Refuges de la Ligue de Protection des Oiseaux », une démarche entreprise il y a plus d'une dizaine d'années. Nous protégeons les haies et les chemins creux. Nous avons nommé des Sentinelles de la biodiversité pour que cette question continue d'être posée sur nos sites de production. Ce n'est pas qu'un discours, c'est une réalité vécue sur le terrain, des relations ancrées dans le temps. Je collabore par exemple avec Alain Bougrain-Dubourg, le président de la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO) depuis 1972. Dans un autre domaine, nous avons intégré une unité de soufflage de flacons afin de limiter le transport des contenants et avons développé des écotubes, qui réduisent de 25% le plastique utilisé, dans l'objectif d'arriver par la suite au flaconnage 100% recyclé. Evidemment, nous gérons aussi nos déchets, économisons l'eau, et œuvrons pour avoir un impact toujours moindre en matière d'émission de CO2 et de consommation des ressources.

Ce qui me paraît important, c'est que nous travaillons sur l'ensemble de la filière sur nos impacts, à travers un faisceau d'actions.

On s'inscrit dans une démarche de progrès continue et d'ingéniosité, dans laquelle les équipes tiennent une place déterminante.

En parallèle de ces engagements liés à vos activités, pourquoi avoir décidé de créer une fondation ?

Elle est née d'une discussion avec mon père, de l'idée que nous devons à la nature le succès de la marque Yves Rocher. Nous nous sommes demandés ce que nous pouvions faire à notre petite échelle pour lui en rendre une partie, et même si notre contribution est infinitésimale par rapport aux enjeux, c'est encore aujourd'hui ce qui nous donne envie de continuer à agir.

Nous avons bâti quatre programmes :

- Terre de Femmes, un Prix international lancé en 2001 pour récompenser des femmes qui œuvrent pour changer le monde via la préservation de la biodiversité (déjà plus de 450 femmes mises à l'honneur et 11 pays participants) ;
- Plantons pour la Planète, qui mobilise chaque année 2,3 millions d'euros et des milliers de planteuses et planteurs d'arbres pour faire revivre les sols, reculer les déserts, et reconnecter l'humain aux bienfaits de la nature ; Nous sommes en train d'atteindre l'objectif que nous nous étions fixés de 100 millions d'arbres plantés en 2020 ;
- Plantes & biodiversité, qui poursuit trois objectifs : connaître, préserver et sensibiliser – autant d'étapes clés pour protéger le vivant – et qui se traduit par le soutien à des botanistes, chercheurs et scientifiques qui ouvrent la voie par leurs actions sur le terrain ;
- Photo, Peoples & Nature, qui consiste à soutenir des photographes engagé·e·s à faire prendre conscience, par la force de l'image, de la beauté fragile de nos terres/forêts et de l'enjeu crucial de la préservation de l'environnement.

La fondation qui était sous égide de l'Institut de France, est depuis 2019 Reconnue d'utilité publique. Ce changement de statut vous a-t-il permis d'aller plus loin ?

Fondamentalement, notre philosophie n'a pas changé. Elle est restée celle de ses débuts, au service de l'arbre et de la biodiversité. Mais sur la forme, la fondation a pris de l'ampleur : le fait d'évoluer vers une FRUP nous permet d'une part de lui donner une autre dimension en termes d'autonomie, et d'autre part, de faire reconnaître son utilité pour la société et ainsi de pérenniser le combat que mon père a mené tout au long de sa vie. Cela ne change pas notre manière d'agir, mais permettra, j'espère, de l'amplifier dans le temps.

Le groupe est récemment devenu « société à mission ». Racontez-nous... Comment le projet a-t-il émergé ?

C'est un cheminement naturel, une évolution qui correspond à soixante ans d'histoire de notre Groupe. Nous nous sommes développés avec certains principes auxquels nous n'avons jamais dérogé. Ce n'est pas un effet de manche ni une image « plaquée », mais le résultat d'un long processus auquel ont été associés tous nos salariés depuis quarante ans. Et nous avons le sentiment que cette démarche va dans le sens d'un vrai besoin dans une société qui s'éloigne de la nature. D'une certaine façon, à notre échelle, nous considérons que reconnecter les femmes et les hommes à la nature fait partie de notre travail.

Concrètement, à travers cette raison d'être « *Reconnect people to nature* », nous nous engageons à :

- Promouvoir le lien entre nos communautés et la nature ;
- Agir en faveur de la biodiversité sur nos territoires ;
- Développer l'innovation frugale et des actions de consommation responsable ;
- Faire de La Gacilly l'emblème d'un écosystème vertueux ;
- Offrir des expériences de bien-être grâce aux bienfaits de la nature.

La fondation Yves Rocher et la Direction du développement responsable ont-elles participé à cette réflexion ?

Nous sommes tous alignés. La fondation est un outil de terrain à cet égard, qui permet de mieux sentir et comprendre les choses. Tout ce qui concourt à avoir une vision plus lucide

de la réalité et de l'évolution de la société a aidé et continue d'être utile dans cette réflexion, de manière organique.

Je considère le fait de devenir « société à mission » comme un acte fondateur, mais il est tellement logique pour nous que l'on n'a pas eu à réfléchir longtemps et à mobiliser nos équipes pour définir notre mission. Étant une entreprise familiale, le tour de table décisionnel est très court et nous donne beaucoup d'agilité.

Le fait d'être maire de La Gacilly, de régulièrement faire le tour de nos sites industriels, d'être sur le terrain avec les équipes, me permet aussi de garder un esprit critique et de rester dans une certaine forme de vérité. Pas dans une théorie ou simplement dans le discours.

Et *in fine*, ce sont nos collaborateurs qui valident notre vision, car si l'on n'était pas à la hauteur du discours, ils le sentiraient et nous le feraient savoir ! Ce sont eux qui rendent cette mission crédible au quotidien, par leurs actions, par des faits.

Cette vision partagée a-t-elle fait naître des passerelles, des actions communes entre la fondation et la démarche RSE de l'entreprise ? Comment collaborent-elles ?

La démarche est commune, mais chacun conserve un rôle et une fonction bien distincts. Certes, la fondation nourrit le corps social de l'entreprise, peut interagir avec les salariés en mobilisant leur temps ou leurs compétences au travers de ses programmes, mais nous veillons à ce qu'il n'y ait pas de récupération. La fondation mène ses propres combats, elle n'est pas là pour compenser les externalités du groupe, qui doivent être gérées par le développement responsable. Les deux structures sont indépendantes. C'est une question d'éthique, condition essentielle de bon fonctionnement, à laquelle nous tenons depuis près de 30 ans.

D'après vous, quelles conséquences pourrait avoir la loi PACTE à moyen/long terme ?

C'est difficile de le dire, car nous venons d'entrer dans une période difficile pour les entreprises. La crise que nous connaissons actuellement est grave et profonde, davantage que celle de 2008. Si pour certaines sociétés, il s'agit de relance, pour beaucoup d'autres, la question de la survie à très court terme est posée. Pour améliorer l'impact, doter les fondations, les entreprises ont besoin de trésorerie, d'investissement. Aujourd'hui, la plupart d'entre elles sont asséchées.

L'urgence va donc être de surmonter cette crise et d'assurer la fonction économique et sociale de l'entreprise, c'est-à-dire avant tout continuer à produire, vendre et à préserver l'emploi.

Sur une note plus positive, la Fondation Yves Rocher fêtera ses 30 ans en 2021. Quel bilan tirez-vous de ces années d'action ? Comment envisagez-vous la suite ?

Je suis retombé récemment sur les tous premiers supports écrits de la fondation, et je me suis dit que nous n'avions vraiment pas à en rougir ! Les actions dans les écoles Arboretum que nous avons mis en place dans les premières années pourraient tout à fait être relancées aujourd'hui. Notre volonté de replanter des arbres, sur les traces de Wangari Maathai – prix Nobel de la paix dont l'engagement a permis de planter 100 millions d'arbres – est toujours là, vibrante, tout comme son combat pour l'émancipation des femmes.

La fondation ne fait rien de spectaculaire – ce n'est ni sa vocation ni notre volonté – mais elle est utile, pour les écosystèmes et pour les populations. Nous nous étions lancé le défi de planter 100 000 000 arbres. Aujourd'hui, 99 000 000 sont déjà en terre et nous ne comptons pas nous arrêter là. Les chiffres que nous entendons sur la destruction de la forêt amazonienne peuvent nous sembler lointains, mais ils sont bien réels. Lorsque l'on a eu l'occasion comme moi d'aller voir sur place, une forêt qui brûle sur 40 km de long, je vous assure qu'ils prennent une toute autre dimension.

Être sur le terrain, c'est très important. En étant de plus en plus nombreux à vivre dans les villes, nous nous déconnectons de la nature, de sa temporalité. Nous nous déracinons. Faire l'expérience du vivant et de la nature par soi-même, prendre conscience du lien qui existe entre elle et nous, rester capable de s'en émerveiller, est un formidable moteur d'action. Nous continuons donc dans cette voie, avec nos moyens par définition limités, mais en restant concentrés sur cet objectif. ■

INTERVIEW

Rachel KOLBE-SEMHOON

Directrice du développement d'InVivo Foundation
Directrice RSE du groupe InVivo



Pouvez-vous nous présenter brièvement le groupe InVivo ?

InVivo est une union nationale de 200 coopératives agricoles. Le groupe est implanté dans une vingtaine de pays et compte près de 5 000 salariés. Opérant tout au long de la chaîne alimentaire, InVivo propose de nouveaux modèles de production agricoles et viticoles qui répondent aux attentes des consommateurs-citoyens.

Ses activités s'articulent autour de grands pôles : agriculture (Bioline by InVivo) et commerce de grains (InVivo Grains), jardinerie et distribution alimentaire avec des enseignes comme Gamm vert, Jardiland ou encore Frais d'Ici (InVivo Retail), viticulture et vin (InVivo Wine).

Nous avons choisi de faire de la RSE un moteur d'innovation et un levier de performance du groupe, au même titre que le digital. Nous considérons que ces deux éléments complémentaires nous permettront de transformer durablement le secteur agricole en faveur de modes de culture plus durables et d'une alimentation plus saine, plus accessible, plus qualitative.

Pouvez-vous nous présenter la genèse et les missions de votre fonds de dotation ?

Nous avons créé InVivo Foundation en 2016. Sa naissance allait de pair avec la politique RSE lancée un an auparavant. Elle poursuit trois missions :

- aider les agriculteurs à mieux vivre de leur métier (par exemple, rechercher des nouveaux relais de croissance et de revenus pour eux, à travers des solutions permettant une meilleure répartition de la valeur qu'ils créent, ou encore de la structuration de filières) ;

- porter de nouvelles solutions d'alimentation durable (soutien à la recherche, notamment sur les nouvelles sources de protéines et aide à la structuration de ces nouvelles filières plus innovantes) ;
- prendre soin des ressources naturelles (soutenir la transition écologique du monde agricole et porter des projets qui contribuent à enrichir la biodiversité et régénérer le capital des sols).

Notre principal apport n'est pas financier, ce que nous partageons avant tout, ce sont nos compétences. Nous voulons transmettre nos savoir-faire de structuration de filière, de coaching, soit une capacité à construire et faire ensemble. C'est la raison pour laquelle nous nous investissons pleinement dans l'ingénierie des projets afin qu'ils soient viables à long terme, et non dépendants de notre soutien ou « sous perfusion » comme c'est malheureusement le cas de certains projets.

Une autre de nos spécificités est d'envisager les projets de manière systémique. Il y a quelques années, j'ai eu la chance de mener plus de 200 entretiens sur la coopération agricole en Afrique et j'ai été frappée de voir à quel point il était important de prendre en compte le système dans sa globalité pour qu'un projet réussisse dans la durée. Par exemple, si vous aidez une famille à augmenter le rendement de son exploitation de tomates et que vous étendez ensuite ce savoir-faire à l'ensemble du village, le prix du kilo de tomates risque de chuter brutalement à cause de la surproduction, et *in fine* d'impacter négativement les revenus de tous !

C'est pourquoi nous sommes extrêmement attachés à créer des systèmes qui dépassent les seules limites du projet, qui aient un sens pour le bénéficiaire, mais aussi une viabilité économique pour la communauté. Et c'est

aussi la raison pour laquelle nous cherchons à nous associer avec d'autres acteurs locaux et internationaux et privilégions les conventions tripartites.

En quoi cette approche du mécénat est-elle complémentaire de votre démarche RSE ?

La RSE nous avait permis jusqu'ici d'agir en faveur de la performance sociale et environnementale dans le domaine lucratif, et comme souvent lorsqu'il s'agit de l'entreprise, dans un temps relativement contraint. Nous avons vu dans le champ philanthropique l'opportunité de travailler sur nos métiers de manière purement prospective, centrée sur l'intérêt général et dans un temps plus long. Un temps dont nous avons cruellement besoin pour réfléchir à de nouveaux modèles économiques et leur intégration dans la chaîne de valeur alimentaire, mais aussi aux nouvelles façons de produire. Nous travaillons par exemple en ce moment sur des projets d'agriculture cellulaire. Ce ne sont pas des changements qui se font du jour au lendemain – d'où la *baseline* choisie : « *source the future* » !

Considérez-vous cette structure philanthropique comme un outil d'expérimentation ?

Absolument. Le fonds de dotation a vocation à s'emparer des sujets que la RSE ne peut pas (encore) aborder, en se portant garant de l'intérêt général. Il peut arriver que l'entreprise commence à travailler sur un sujet, mais se rende compte qu'il n'est pas mature pour un développement en lien direct avec nos métiers. Il est alors proposé au fonds de dotation qui se charge d'explorer, de décrypter, de comprendre, d'éprouver sa capacité à construire un cercle vertueux, et inversement. La bascule entre la RSE et le fonds de dotation est permanent.

N'avez-vous pas peur de brouiller les frontières du lucratif et du non lucratif ? Quels garde-fous mettez-vous en place pour délimiter les rôles et périmètres du fonds et de la RSE ?

Ce que nous apportons via notre fonds de dotation, ce sont avant tout des compétences là où elles font défaut. Notre apport n'étant pas financier ou très peu, la notion de défiscalisation n'entre pas en jeu. Ce qui compte pour nous en choisissant des sujets proches de notre cœur de métier, c'est de changer la donne dans une situation locale et de contribuer à tester et faire naître de nouveaux modèles économiques durables. Notre centre de gravité est tout entier au service de cet impact, via un accompagnement à la fois technique et social en adéquation avec notre ADN coopératif.

Et les enseignements que nous tirons de ces expériences, nous les appliquons dans nos activités via la RSE, parce que cette démarche peut nous servir à améliorer l'ensemble de la chaîne de valeur, et notamment, la distribution équitable de cette valeur. Ce que nous voulons, c'est que le système complet évolue vers un modèle plus vertueux. C'est en ce sens que nous avons voulu donner à notre fonds de dotation un rôle d'éclairer, pour aller au-delà de ce qu'il est possible de faire dans le champ lucratif et ainsi être en capacité de bouger ses lignes, durablement, sans effet d'annonces, parce que les modèles auront été éprouvés en amont.

Vous vous êtes très tôt dotés d'une raison d'être. Vous allez bientôt devenir une « société à mission » et êtes en cela un pionnier en France. Qu'est-ce qui vous a poussé à vous lancer dans une telle démarche ?

Tout est parti de notre volonté de faire évoluer la stratégie d'InVivo en 2017, pour fédérer les coopératives autour d'une transformation de l'agriculture au service de la transition alimentaire. Cette démarche nous a permis de faire un exercice d'autoévaluation : nous nous sommes demandés qui nous étions et vers où nous souhaitions aller. Nous avons donc mené une réflexion sur notre raison d'être. Car si la loi PACTE a été promulguée en mai 2019, la notion de raison d'être existait déjà bien avant !

Au moment de redéfinir sa stratégie, toute entreprise devrait en effet réfléchir aux raisons fondamentales pour lesquelles elle ne risque pas de disparaître dans la prochaine décennie : crée-t-elle suffisamment de valeur pour ses parties prenantes, son écosystème, la société dans son ensemble ?

Ce sont toutes ces questions que nous nous sommes posées en 2017 et qui nous ont naturellement portés à nous donner un principe d'action – pas seulement par altruisme, mais aussi pour être en ligne avec les attentes de nos parties prenantes, pour continuer à croître.

Lorsque la Loi PACTE a rendu possible sa formalisation d'un point de vue légal, l'évolution a donc été naturelle...

Faire ce travail approfondi nous a permis d'intégrer les attentes de la société civile, des consommateurs, notamment pour une alimentation plus saine et pour que l'agriculture joue un rôle positif dans l'adaptation au changement climatique, etc. En un mot, nous avons fait la revue de tout ce que nous voulions voir advenir et qu'il nous appartient désormais de réaliser. Car c'est un défi de taille. Comment changer les modes de production tout en continuant de produire en quantité, en qualité, et en rémunérant mieux les agriculteurs ? Définir un plan de bataille n'est pas de trop pour y parvenir.

Comment avez-vous fait concrètement pour définir cette raison d'être ?

Nous y avons travaillé pendant plus d'un an, en co-construction avec nos administrateurs, les coopératives. Nous avons commencé par sonder nos différentes parties prenantes. Etant une union de coopératives, chacun de nos membres est à la fois un client, un actionnaire, un partenaire, et incarne à ce titre de multiples perspectives différentes. Nous nous sommes nourris de tous ces points de vue. Nous avons parallèlement lancé une analyse de matérialité sur le plan quantitatif et qualitatif pour hiérarchiser nos enjeux RSE avec une consultation très large, auprès de représentants de l'ensemble de nos parties prenantes : financiers, fournisseurs, consommateurs, partenaires privés et associatifs, ONG, pouvoirs publics, etc., afin d'avoir le reflet le plus complet possible des perspectives, enjeux et opportunités. Nous avons ensuite fait converger tous ces éclairages vers une raison d'être qui reflète notre avenir au sein de cet écosystème.

A l'avenir, comment envisagez-vous le rôle de votre fonds de dotation alors même que votre entreprise est, intrinsèquement, de plus en plus engagée ?

La nécessité de pouvoir travailler dans deux temporalités différentes, le temps court avec l'entreprise, le temps long avec le fonds de dotation, restera très important à l'avenir. Les deux structures se complètent, l'une servant de levier à l'autre pour aller plus loin, car il y a des sujets sur lesquels l'entreprise n'a pas vocation à agir et sur lesquels il est pourtant capital de le faire, et des sujets qui, à l'inverse, ne concernent que l'entreprise.

Notre fonds de dotation n'existe que depuis peu et trouve seulement sa vitesse de croisière. L'avenir est ouvert, mais nous continuerons à renforcer ces deux pôles d'engagement et leurs particularités car nous pensons que c'est ce jeu d'équilibre qui peut faire pencher la balance en faveur d'un système plus vertueux.

Au-delà d'InVivo, ce qui me semble fondamental, c'est d'être clair sur l'essentiel : à quoi sert l'entreprise ? Le coronavirus amène de nouvelles interrogations issues de la société civile : des questions de résilience, de souveraineté, etc. J'y vois plutôt un nouveau pipeline qui va être utile à la fois pour le fonds de dotation et pour l'entreprise ! Qui nous poussera à être plus créatifs, plus pertinents. La crise sanitaire a rebattu les cartes par rapport à ce que l'on considère comme faisable ou non – ne serait-ce que le télétravail – et même si elle a créé des barrières nouvelles, elle en a sans doute fait tomber quelques-unes.

Il faut profiter de l'opportunité qu'offre la loi PACTE pour travailler en profondeur, et ceux qui se risqueront à faire de la cosmétique auront réellement raté le virage ! ■

INTERVIEW

Jean-Pascal ARCHIMBAUD

Président directeur général du Groupe Archimbaud
Président du Fonds Archimbaud pour l'Homme et la Forêt



Pouvez-vous nous présenter le Groupe Archimbaud ?

Le Groupe Archimbaud est une entreprise familiale établie depuis plusieurs générations dans le Sud des Deux-Sèvres, près de Niort. Elle est spécialisée dans le sciage de résineux destinés à la fabrication de palettes depuis 1984.

Notre approche est résolument durable et locale, et nous avons décidé d'investir depuis une dizaine d'années dans les énergies renouvelables. Nos 300 collaborateurs sont répartis dans nos 5 sites de production, tous implantés près des massifs pour limiter le transport et son impact sur l'environnement. Nous avons également équipé notre plateforme de stockage de 5 700 m² de panneaux solaires et ouvert une centrale électrique à biomasse à Labouheyre (40) qui permet de récupérer les produits du bois pour assurer l'autosuffisance en énergie du groupe. Enfin, nous valorisons les co-produits du bois comme les copeaux, la sciure ou l'écorce pour fournir une alternative durable au bois de chauffage.

En 2016, vous avez créé le Fonds Archimbaud pour l'Homme et la Forêt. Quel est son rôle ?

Son objet est de tisser ou de retisser des liens durables entre l'Homme, l'arbre et la forêt, en favorisant l'émergence de nouveaux modèles de préservation des ressources sylvicoles, forestières et agro-forestières.

Nous soutenons des projets d'agroforesterie, une méthode consistant à planter des arbres dans des parcelles agricoles pour lutter contre l'appauvrissement des sols. Les interactions qu'entretiennent les arbres avec les plants cultivés sont remarquables. En stockant du carbone dans la biomasse, les arbres contribuent notamment à la fertilisation et à la protection des cultures.

Nous finançons également la recherche fondamentale liée aux écosystèmes forestiers, notamment sur les champignons comme transmetteurs d'informations et de nutriments dans les forêts, mais aussi sur la chimie verte, le biomimétisme ou encore l'adaptation de la forêt au changement climatique.

Enfin nous avons dédié le troisième axe de notre action à la création, en organisant notamment un concours d'architecture, le concours Archi'bois destiné à tous les étudiants architectes, ingénieurs et paysagistes francophones. Ce concours entend donner toute sa place au matériau bois dans la création architecturale contemporaine.

Votre fonds a vocation de devenir l'actionnaire majoritaire de l'entreprise, à plus de 70%. Pourquoi avoir fait le choix audacieux d'un fonds actionnaire ?

Tout a commencé par une rencontre avec un jeune patron d'entreprise autrichien de 35 ans, à la tête du groupe Pfeiffer, dont la grand-mère avait mis en place une fondation actionnaire, et qui m'a présenté ce modèle très peu connu en France, mais très répandu en Allemagne, au Danemark et dans les pays du Nord de l'Europe.

Un peu plus tard, j'ai fait une autre rencontre, celle de Pierre Fabre, à qui j'ai rendu visite dans son usine d'Aignan à la suite d'un contrat passé entre nos deux entreprises. L'ambiance qui y régnait, sa personnalité et le grand attachement qu'il avait pour son territoire m'ont profondément marqué. A plus de 70 ans, n'ayant pas d'enfants, il envisageait lui aussi de confier la propriété de son groupe à une fondation actionnaire, une démarche pionnière en France pour laquelle la Loi Dutreil de 2005 en faveur des PME, a dû être aménagée.

Son expérience a été un modèle pour moi, même si nos motivations étaient différentes puisque j'ai trois enfants. Mais je ne souhaitais pas leur imposer la succession de l'entreprise, parce qu'en fonction de la personnalité de chacun, elle peut se révéler un cadeau empoisonné, une charge que tout le monde n'est pas prêt à assumer. Alors que je me posais moi-même ces questions sur la transmission du groupe et la pérennisation des valeurs qui animent ma famille depuis plusieurs générations, cette idée s'est progressivement imposée.

Quel est son principe ? Comment fonctionne-t-elle ?

Un fonds ou une fondation actionnaire est une structure qui a la particularité de détenir une partie significative des parts de l'entreprise. En lui faisant don de leurs titres de propriété, les actionnaires renoncent à les vendre ou les transmettre à leurs héritiers. Par ce geste, ils lui confèrent aussi la majorité des droits de vote, soit un pouvoir de décision conséquent sur l'avenir de l'entreprise, par exemple en nommant direction générale et board opérationnel.

L'avantage de ce modèle est de mettre en place un actionariat stable et durable qui peut alors perpétuer une vision et une histoire singulières, tout en nourrissant l'écosystème dans lequel l'entreprise est implantée.

En Allemagne et au Danemark, deux milliers d'entreprises fonctionnent sur ce principe et associent délibérément développement économique et action philanthropique. Parmi elles, Bosch, Ikea, Rolex, Electrolux ou encore Playmobil. Ce système permet à certaines d'entre elles de doter des causes d'intérêt général de sommes dépassant parfois le milliard d'euros ! Je trouve ce modèle à la fois solide et innovant.



Mais en France, c'était quasiment impossible, et au départ, on m'a traité de fou ! Pendant environ 5 ans, il a fallu défricher, ouvrir des voies, tant sur le plan juridique que pédagogique. Les gens ne comprenaient pas ma démarche parce qu'ils ne connaissaient pas le modèle. Nous avons donc pris notre bâton de pèlerin pour expliquer cette idée à nos parties prenantes : famille, salariés du groupe, avocats, banquiers, etc.

Ce choix a-t-il un impact sur la RSE de l'entreprise ?

Pour nous, la question ne se pose pas. Tout est un. Ce qui fait l'originalité de ce modèle, c'est la façon dont est considérée la responsabilité sociétale. Ni cantonnée dans la direction de la communication ni dans celle de la RSE, elle est abordée dans son ensemble parce qu'elle guide la stratégie de l'entreprise, procède de chacune de ses décisions. Le fonds actionnaire joue un véritable rôle politique : il est là pour maintenir le cap, assurer l'engagement de toute l'entreprise et le respect de ses valeurs au long cours, avec l'ensemble de ses parties-prenantes.

Concrètement, pour Archimbaud, le fonds actionnaire s'assurera que notre activité reste toujours en relation avec l'industrie du bois et de la forêt, mais aussi que notre croissance résulte bien de la synthèse des activités du groupe, par le développement de nouvelles usines ou modes de production. Et non via de la croissance externe dans des métiers qui ne seraient pas les nôtres ou par le rachat d'entreprises en dépôt de bilan, deux modes d'actions qui ne nous correspondent pas !

Votre démarche est presque organique...

Oui, dans notre secteur d'activité, nous sommes amenés à observer les arbres dans leur écosystème naturel. Notre cycle de production dépend de leur croissance, soit au minimum 30 ans ! Cette durée nous invite à nous ancrer dans le temps long, à imiter le mouvement perpétuel de la nature. Un arbre est capable de faire face à de nombreux aléas au cours de sa croissance et développe ses externalités positives avec le temps. Les forêts ont beaucoup à nous apprendre sur la notion de développement durable. Elles sont apparues bien avant les hommes et seront sans doute encore présentes bien après leur disparition.

En comparaison, une entreprise est portée par la vision d'une seule personne. Et après ? C'est à nous d'imaginer la suite, de mettre en place les mécanismes qui prolongent son action dans le temps, au-delà de la vie du dirigeant, de ses enfants ou de ses cadres, dans le temps industriel.

D'ailleurs, notre démarche s'est développée dans le terreau d'une région de tradition protestante et mutualiste, située entre les Deux-Sèvres et la Charente-Maritime. Mes grands-parents avaient au départ fondé une coopérative mutualiste, Capsud, qui a depuis suivi son propre chemin. Tous les sièges sociaux des grandes mutuelles françaises se trouvent à Niort. Une certaine idée de l'entreprise qui a germé à ce moment-là et qui continue d'une certaine façon de grandir à travers nous. ■



INTERVIEW

Fabienne MORGAUT

Directrice de la RSE et Déléguée générale
de la Fondation Maisons du Monde



Pouvez-vous nous présenter Maisons du Monde ?

L'entreprise est née en 1996 à Brest sous l'impulsion de Xavier Marie, un entrepreneur qui avait déjà créé plusieurs sociétés. Aujourd'hui basée à Nantes et dirigée depuis fin 2018 par Julie Walbaum, elle compte près de 8 000 collaborateurs et est cotée en Bourse depuis quatre ans. Nous vendons à la fois du mobilier et de la décoration multi-style, inspirés de différentes régions et cultures du monde, dans une douzaine de pays, dont la France, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne ou encore la Suisse. Notre modèle est omni-canal, avec un réseau de magasins en propre, quelques franchises, et beaucoup de vente en ligne.

Nous sommes une entreprise engagée depuis plus de dix ans, ayant très vite été conscients de l'impact de notre filière sur l'environnement. Une conception qui s'est traduite par la création en 2010 d'un département du développement durable, puis d'une fondation pour continuer de faire avancer ces sujets, cette fois dans le domaine philanthropique.

Quelle a été la genèse de la fondation Maisons du Monde ?

La réflexion a débuté en 2010 avec la filière bois, matière première par excellence du mobilier, dont l'entreprise souhaitait, à la demande du fondateur, assurer la traçabilité et limiter au maximum l'impact sur la déforestation. J'ai été recrutée avec cet objectif, et ai commencé à travailler sur ces sujets seule, à la direction des achats. Comme souvent dans ces cas-là, ces réflexions en ont amené d'autres (bilan carbone, éco-conception des produits...), et nous avons tiré les enjeux du développement durable comme une pelote de laine, jusqu'à définir une stratégie RSE en 2014.

Il y avait à l'époque un peu de mécénat de cœur du fondateur. Fin 2015, dans l'optique de son départ et considérant l'argent qui y était consacré, j'ai proposé de créer une fondation pour sanctuariser les fonds et la ligne de conduite que l'on s'était fixée depuis

quelques années – préserver la biodiversité – mais en lui donnant un chapeau et en travaillant des recommandations sur notre légitimité à faire du mécénat, et en y incluant un nouvel axe plus social et de proximité.

Depuis, je porte les deux casquettes et travaille à mi-temps sur la RSE et la fondation, avec désormais une équipe de 8 personnes dédiée à ces sujets.

Quelle mission s'est donnée votre fondation ?

Sa vocation est de protéger les forêts, et ce, sur trois dimensions. D'abord en soutenant des projets à l'international, dans tous les endroits où il y a urgence à lutter contre la déforestation, notamment dans les pays du Sud, avec et pour les populations locales (c'est-à-dire toujours en coordination avec un partenaire local).

Ensuite, nous finançons le réemploi et la revalorisation du matériau bois à travers des projets d'insertion en France, notamment quelques ressourceries ou structures Emmaüs. L'idée est de réduire les déchets de la filière en évitant la coupe de bois en première intention. Nous travaillons par exemple avec HTS (Handicap, travail, solidarité), une association qui fait travailler des personnes en situation de handicap pour transformer les chutes de bois de Balsa issues de l'industrie du nautisme.

Enfin, notre 3^e axe d'action est de mobiliser nos parties-prenantes en faveur de l'environnement. Nous proposons par exemple à nos clients de faire don des centimes de leurs tickets de caisse (arrondi solidaire) et organisons des *Solidaritrrips* pour permettre à nos collaborateurs de découvrir un projet localement et d'en devenir les ambassadeurs. Nous réunissons également une fois par an tous les acteurs qui travaillent sur les mêmes sujets que nous (associations, collectivités, entreprises et experts), au cours d'un événement grand public pour mobiliser les énergies en faveur de la préservation de la forêt. Un mouvement citoyen que nous avons appelé : « Aux Arbres ! ».

La fondation finance aujourd'hui 25 projets dans 12 pays, et assure une partie sensibilisation / plaidoyer, à travers l'événement tous les deux ans, mais propose aussi des outils pédagogiques, des podcasts, tout en étant présente sur les réseaux sociaux où elle permet de mettre en lumière les associations qui œuvrent sur le terrain. Bref, on ne s'ennuie pas !

Votre fondation est placée sous l'égide de la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme. Pourquoi ce choix ?

A l'époque, l'évidence pour moi était de créer une fondation sous égide, car nous voulions bénéficier d'un cadrage juridique, comptable et fiscal solide dès le départ, pour nous aider à rapidement sanctuariser les fonds versés par l'entreprise (0,08% de son chiffre d'affaires annuel). Maisons du Monde étant en croissance, ce dispositif nous permet de voir notre dotation revalorisée chaque année sans négociation préalable.

Après avoir d'abord considéré la Fondation de France, nous avons finalement choisi la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme, plus proche de notre mission environnementale. La FNH, bien que reconnue d'utilité publique, n'était pas encore fondation abritante et l'est devenue à cette occasion.

Cinq ans plus tard, vous vous préparez à quitter ce statut pour créer un fonds de dotation. Quel a été votre cheminement ?

Au cours des cinq dernières années, nous avons eu le temps d'acquiescer les bons réflexes. Au départ, je pensais pouvoir tout faire toute seule, mais je me suis vite aperçue que la construction des documents cadre, des appels à projets, le suivi des partenariats, l'évaluation d'impact, etc., nécessitaient de recruter une équipe et de mettre en place un pilotage solide.

Dans ces premiers temps, la FNH a joué un rôle clef en nous obligeant à une grande rigueur. Nous reportions chaque année à leur commissaire aux comptes, ce qui nous a permis de structurer notre démarche et de suivre méthodiquement l'affectation des fonds alloués. Nous voulions également pouvoir recourir à des experts, bénéficier d'une expertise environnementale pointue, notamment pour la sélection de projets, mais nous avons vite manqué d'un écosystème d'acteurs avec qui échanger, étant à l'époque la seule fondation abritée.

La FNH nous a vraiment mis le pied à l'étrier et permis de bien démarrer, mais nous sommes devenus rapidement autonomes et avons décidé de passer à une nouvelle étape. Une évolution qui a pris la forme d'un fonds de dotation parce que cette structure nous a semblé la plus adaptée pour développer la collecte de fonds privés, ce que nous souhaitons continuer à mettre en œuvre notamment au profit du mouvement « Aux Arbres ! » qui rassemble déjà une quinzaine d'entreprises partenaires.

Et concernant votre stratégie RSE, quelles sont vos ambitions ?

Notre feuille de route serait trop longue à détailler, mais globalement, notre stratégie comprend quatre axes de travail :

- acheter en partenaire (accompagnement de nos fournisseurs sur les changements de pratiques sociales et environnementales : la transparence et traçabilité des produits) ;
- concevoir en visionnaire (programme d'éco-conception et de fin de vie des produits notamment via les circuits de réemploi, organisation des Trophées de la création durable avec les écoles de design depuis 5 ans) ;
- commercer en citoyen (stratégie de réduction du carbone des fonctions support, sobriété énergétique de nos bâtiments, optimisation du transport et du fret, animation d'un réseau d'ambassadeurs RSE en magasin...) ;
- s'engager en passionné (partie RH avec l'école de formation, la gestion des talents, la politique diversité et handicap, ainsi que l'engagement des collaborateurs via l'arrondi en caisse, les *Solidaritrips* et bientôt, j'espère, le mécénat de compétences).

Notre objectif est de transformer l'entreprise et ses parties prenantes, en les aidant à limiter leur impact social et environnemental, dans une trajectoire de réduction de nos émissions carbone pour espérer contenir le réchauffement climatique à +2°C à horizon 2050.

Y a-t-il des passerelles, des complémentarités entre le département RSE et la fondation ?

Oui, énormément ! Les équipes collaborent quotidiennement. Dans les magasins par exemple, nos collaborateurs sont des ambassadeurs de la RSE et proposent l'arrondi en caisse qui bénéficie à la fondation. Nos actions sont intimement liées.

De fait, ma difficulté est davantage de rendre lisible leurs actions respectives, car beaucoup de nos collaborateurs ont tendance à penser que tout ce que nous faisons a trait à la fondation, très présente dans leur quotidien, alors qu'il y a bien entendu une différence fondamentale de posture, de mission.

La RSE est d'abord liée au business et à la transformation de l'entreprise, la fondation est dans le domaine de l'intérêt général. Même si ces deux prismes sont très complémentaires, ce ne sont ni les mêmes objectifs, ni les mêmes interlocuteurs et façons de raisonner, ni les mêmes réseaux. Dans la vie quotidienne, il me faut d'ailleurs en permanence changer de configuration mentale pour faire avancer les sujets sur les deux fronts !

Avec l'entrée en vigueur de la loi PACTE, le sujet de la raison d'être a-t-il été abordé par votre entreprise ?

Nous venons d'y travailler pendant près de 18 mois, et devrions avoir une feuille de route prête à l'automne. Le sujet a d'abord été abordé dans le cadre de notre comité RSE, puis au sein du Comex. Julie Walbaum, notre directrice générale l'a tout de suite approuvée, parce qu'elle partage cette vision que pour être forte et puissante, la RSE doit être réconciliée avec le business. Elle y a vu une opportunité d'embarquer tout le monde dans une même direction, pour que nos collaborateurs demain, ne se lèvent plus seulement le matin pour vendre des produits, mais vibrent pour quelque chose de plus grand.

Il existe une définition de la raison d'être, mais pas de mode d'emploi. Comment vous y êtes-vous pris ?

Nous avons essuyé les plâtres ! Nous nous sommes fait aider par deux cabinets de conseil, car il était difficile de délimiter les concepts, même les consultants s'y perdent parfois. Nous avons commencé par comparer les raisons d'être d'autres entreprises pour comprendre ce que nous voulions et ce que nous ne voulions pas.

Nous avons d'abord pensé pouvoir le faire « en chambre », entre nous, mais nous avons vite compris que ce travail nous dépassait largement. Nous avons donc mené des interviews avec des parties prenantes externes, fait des *focus group* de clients et de collaborateurs pour récolter des ingrédients qui serviraient de base dans la définition de notre raison d'être, puis nous avons analysé leur récurrence pour aboutir à un concentré d'idées partagées.

Le plus difficile a été de faire le pont entre le passé et l'avenir. Nous nous sommes en effet vite rendu compte que beaucoup de nos interviewés connaissaient surtout nos racines, l'héritage qui avait fondé notre identité actuelle. Leur vision pour l'avenir de Maisons du Monde était plus difficile à cerner. Nous avons donc décidé de croiser ces regards avec des techniques de *visionning*, c'est-à-dire de projections sur l'avenir de la consommation, de *management*, de la société, etc., pour aboutir à une vision de ce que nous voulions devenir. Cette démarche nous a permis de définir huit grands thèmes que nous avons ensuite réduit à six et qui décrivent notre raison d'être : ce que nous sommes et ce que nous ne sommes pas encore, mais que nous souhaitons devenir.

En dernier lieu, nous avons fait travailler parallèlement notre comité de pilotage et le Comex sur ces propositions. Lorsque nous avons vu que leurs réponses étaient alignées, nous avons compris que nous étions sur le bon chemin. Il nous reste à « tester » la raison d'être auprès de nos parties-prenantes.

C'était vraiment une démarche intéressante que d'expérimenter cette méthodologie en entonnoir avec des flux d'information émanant de différents horizons, comme une recette de cuisine !

Votre double casquette vous a-t-elle servi dans ce processus ?

Oui, mais c'est surtout l'alignement entre nos différents engagements qui prévaut dans ce cas-là. Plus notre engagement est visible et la fondation forte, moins le décalage entre la parole et les actes est acceptable. Rappeler nos engagements dans le champ de l'intérêt général joue toujours comme un effet de levier pour pousser l'entreprise à se transformer de l'intérieur, via la RSE. La bonne nouvelle, c'est que la notoriété de la fondation nous oblige à être exemplaire sur les enjeux business !

Selon vous, cette démarche va-t-elle redéfinir l'équilibre entre la RSE et la fondation au sein de l'entreprise ? Comment voyez-vous les choses évoluer ?

Tout me paraît extrêmement conciliable. Je dirais que la grande difficulté de ces sujets, c'est de « ranger sa chambre », mettre tout au bon endroit, parce que tout le monde confond tout, entre raison d'être, plateforme d'engagement, signature de marque, etc. Dans l'ADN de l'entreprise, il y a son business model, sa stratégie RSE, sa marque employeur, sa fondation. C'est avec tous ces éléments que l'on peut écrire une vision qui réconcilie business et engagement à long-terme.

Ce qui m'intéresse dans la raison d'être, c'est bel et bien de faire bouger les lignes de l'entreprise, et cela n'est possible que si la RSE est pleinement incarnée, cohérente. On est légitime, crédible si l'on a une stratégie RSE robuste et que la fondation vient consolider son action dans le champ de l'intérêt général. Car même si le mécénat d'entreprise est un sujet qui me passionne et que je ne voudrais réduire en rien, il reste selon moi la cerise sur le gâteau et doit venir amplifier les engagements liés à l'activité quotidienne de l'entreprise.

La raison d'être n'est pas une nouvelle cause qui nous permettrait de nous dédouaner, c'est la résultante de tous les engagements de l'entreprise. C'est une boussole pour l'action, dans laquelle chaque élément a sa place, joue son propre rôle, et les complémentarités qui se créent entre eux renforcent la stratégie globale.

Qu'attendez-vous de la définition de cette raison d'être ?

Avant la raison d'être, c'est la signature de marque et les engagements business à plus court terme qui seront communiqués. Ceux-là précisément qui doivent transformer nos aspirations en réalité. Définir son intention, c'est bien, mais tous les objectifs que nous nous sommes fixés ne seront pas atteints en deux ans. Nous voulons être dans le discours de preuve, parce que trop d'annonces ne sont pas suivies d'effets. Dans le même temps, se fixer un cap et des

objectifs opérationnels est essentiel, parce que les entreprises ont un immense chantier de transformation devant elles. D'ailleurs, je remarque qu'il y a toujours un décalage entre ce que l'on peut lire ou voir dans notre secteur en faisant de la veille, et la réalité de l'entreprise : on se rend compte que ça ne bouge pas si vite que cela !

Actuellement, nous sommes au cœur de cet entre-deux, entre le marteau et l'enclume pour ainsi dire. Définir une raison d'être ambitieuse pour transformer vraiment notre modèle, avec le risque de se faire taxer de *green washing* parce que nous n'y sommes pas encore, ou ne communiquer que sur des réalisations effectives avec le risque de se voir reprocher un manque d'ambition. Changer les choses ne se fait pas en un claquement de doigts, l'entreprise est en mouvement, elle doit poser des jalons pour parvenir à ses objectifs. Mais je n'envisage pas un avant/après de notre raison d'être, je la vois plutôt comme une coloration nouvelle dans notre manière de communiquer, de dire ce que l'on fait et de mettre en œuvre ce que l'on aura annoncé.

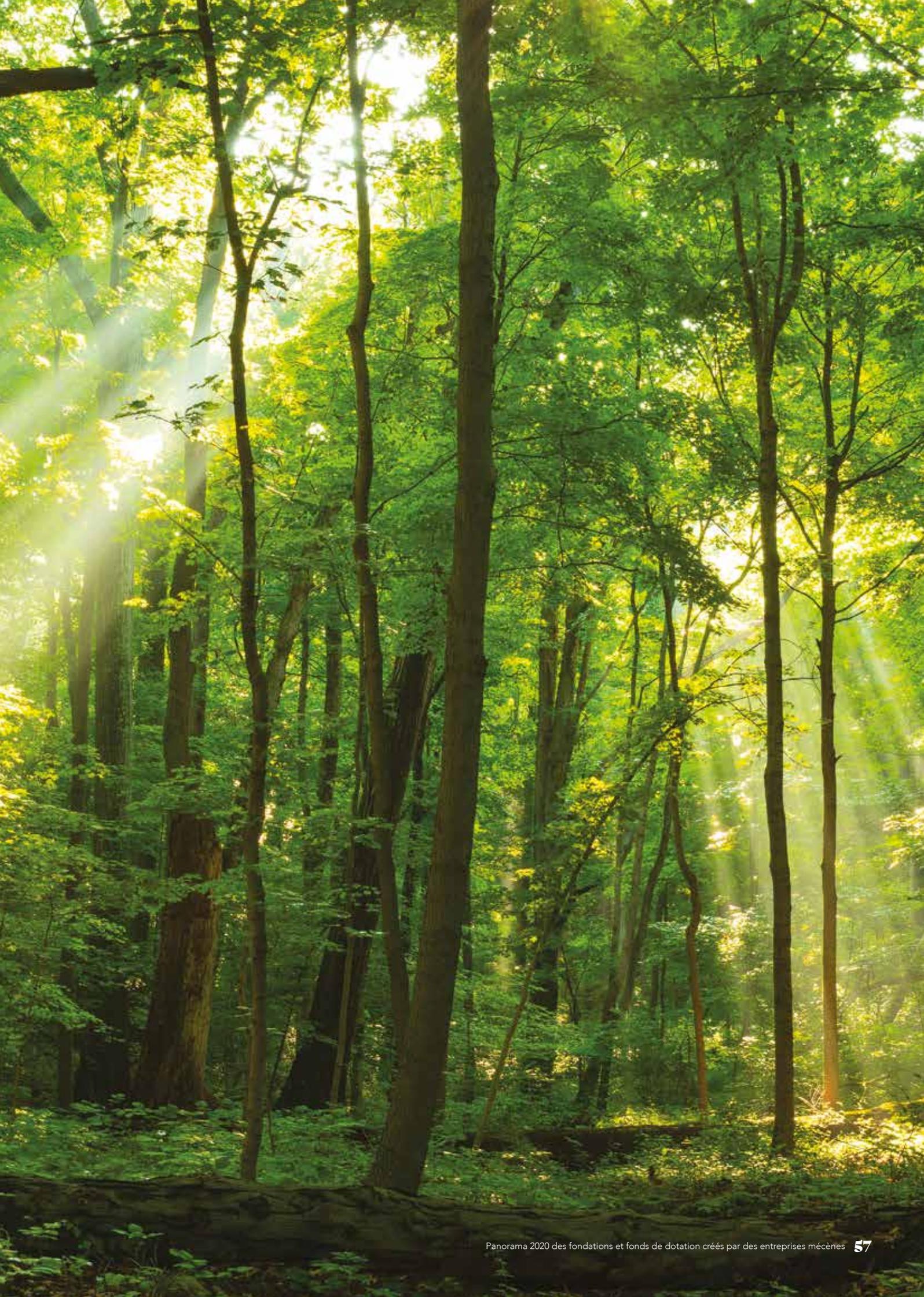
Quel impact pensez-vous que la crise du Covid-19 va avoir sur cette stratégie et plus largement sur l'avenir du secteur ?

A mon avis, ce sera quitte ou double pour la RSE, car beaucoup d'entreprises sont contraintes de revoir leurs budgets à la baisse. Pendant le confinement, j'ai fait une revue de presse continue et manifestement si le « monde de demain » semble très bien théorisé par les penseurs – sociologues et philosophes – il doit maintenant être concrétisé dans l'entreprise et le quotidien des gens, car force est de constater qu'on ne le voit pas encore émerger ! Or, les tendances qui constituaient auparavant des signaux faibles (*slow living*, quête de sens, etc.) réservés à un cercle restreint, sont désormais des tendances lourdes, de réelles aspirations partagées par une part significative des citoyens.

Ce sont à ces enjeux-là auquel il faut se mesurer : comment on absorbe les mutations de la société, inévitables, tangibles, et en même temps comment on compose avec la crise économique qui suivra la crise sanitaire. A mon avis, la solution sera de

ne rien lâcher sur les convictions et d'être très habile sur la trajectoire. Par exemple, s'il le fallait, je préférerais disposer de moins d'argent pour la fondation, mais continuer à mettre les moyens sur la transformation de l'entreprise, parce qu'à terme, c'est sa résilience économique qui permettra de réaliser des externalités positives et de refinancer la fondation. Lorsque les fonds ne sont pas sanctuarisés, l'entreprise peut être tentée de limiter les dotations pour assurer sa pérennité économique. C'est plus dur de revenir sur des engagements qui ont été pris publiquement, d'où l'importance de structurer le mécénat de l'entreprise avec un véhicule philanthropique dédié.

Parallèlement, on prend position sur le soutien aux associations, car l'environnement était déjà le parent pauvre de la philanthropie, et aujourd'hui j'ai très peur d'un retrait des mécènes sur ce sujet qui pourrait apparaître comme secondaire, ou tout simplement des restrictions budgétaires. C'est de notre responsabilité de continuer à les soutenir ! Si l'on regarde le paysage philanthropique en France, l'offre est pléthorique et difficilement lisible pour ceux qui souhaitent faire un don. Toutes les structures s'épuisent en collecte de fonds, cherchent à émerger, à se faire connaître. Avec la crise actuelle, beaucoup d'entre elles vont donc probablement devoir se rassembler, travailler ensemble. Et ce n'est peut-être pas une mauvaise nouvelle ! Car nous perdons beaucoup d'énergie, de temps et d'argent à faire chacun de notre côté les appels projets, le suivi administratif, etc. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons lancé « Aux Arbres ! » : unir nos efforts avec des acteurs mobilisés sur les mêmes sujets que nous et renforcer notre dialogue avec nos parties-prenantes. Pour cela, il faut accepter de prendre des risques, de changer ses habitudes – ce qui n'est pas toujours facile, surtout pour des structures qui existent depuis longtemps, car le collectif peut déposséder à certains égards. Dans un futur proche, les organisations philanthropiques vont donc être amenées non seulement continuer à comprendre et absorber les mutations de la société, mais aussi à travailler plus étroitement les unes avec les autres. J'en suis persuadée, la collaboration sera au cœur de la résilience de notre secteur. ■



REMERCIEMENTS

Nous remercions tous les participants à l'enquête, parmi lesquels :

- EPSA Foundation
- Evolem Citoyen
- Fondation Accenture
- Fondation Afnic pour la Solidarité Numérique
- Fondation Air Liquide
- Fondation Apicil
- Fondation Artelia
- Fondation Auchan pour la jeunesse
- Fondation BNP Paribas
- Fondation Bouygues Telecom
- Fondation Caisse d'Epargne Rhône-Alpes
- Fondation Carrefour
- Fondation Casino
- Fondation Ceetrus pour l'entrepreneur social
- Fondation Cetelem
- Fondation CGénial
- Fondation Chanel
- Fondation Crédit Agricole Solidarité et Développement
- Fondation Crédit Coopératif
- Fondation Culturespaces
- Fondation d'entreprise Bel
- Fondation d'Entreprise Caisse d'Epargne Hauts de France
- Fondation d'entreprise Deloitte
- Fondation d'entreprise EY
- Fondation d'entreprise Grand Ouest
- Fondation d'entreprise Groupe Samse
- Fondation d'entreprise Libellud
- Fondation d'entreprise OCIRP
- Fondation d'entreprise Paris Habitat
- Fondation d'entreprise Petzl
- Fondation d'entreprise Poma
- Fondation d'entreprise Ramsay Santé
- Fondation d'entreprise Suez
- Fondation d'entreprise Total
- Fondation Dômes Pharma
- Fondation du Crédit Mutuel
- Fondation Emergences
- Fondation FDJ
- Fondation Financière de l'Echiquier
- Fondation Francis Bouygues
- Fondation Free
- Fondation Garance
- Fondation Groupama
- Fondation Groupe ADP
- Fondation groupe EDF
- Fondation Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs
- Fondation Legallais
- Fondation Legrand
- Fondation Logirem
- Fondation Louis Bonduelle
- Fondation Louis Omer-Decugis
- Fondation M6
- Fondation Macif
- Fondation Maisons du Monde
- Fondation Mauffrey
- Fondation MMA Solidarité
- Fondation Monoprix
- Fondation Nehs
- Fondation Nexity
- Fondation Orange
- Fondation Rémy Cointreau
- Fondation Rexel
- Fondation Ronald McDonald
- Fondation Roquette pour la santé
- Fondation RSM France
- Fondation Rte
- Fondation Sanofi Espoir
- Fondation Schneider Electric
- Fondation SFR
- Fondation SNCF
- Fondation Somfy
- Fondation Swiss Life
- Fondation Sycomore
- Fondation The Adecco Group
- Fondation Transdev
- Fondation UP
- Fondation VINCI Autoroutes pour une conduite responsable
- Fondation VINCI pour la Cité
- Fondation Yves Rocher
- Fonds Archimbaud pour l'Homme et la Forêt
- Fonds Caisse d'Epargne Normandie pour l'initiative solidaire
- Fonds de dotation Biocoop
- Fonds de Dotation Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou-Charentes
- Fonds de dotation Caisse d'Epargne Languedoc-Roussillon
- Fonds de dotation Compagnie Fruitière
- Fonds de dotation Kerpape
- Fonds de dotation Qualitel
- Fonds de Dotation Transatlantique
- Fonds de dotation CEBFC
- Fonds de Dotaton Caisse d'Epargne Grand Est Europe
- InVivo Foundation
- Les Petites Pierres
- MACSF
- Mecen'ardeche
- Per Fumum
- Proman
- Raise Sherpas
- Solidaire à Fond(s)
- Solidarité Grand Ouest
- Solidarity AccorHotels
- Terre Plurielle – Fondation Bouygues Construction
- Thales Solidarity

COMITÉ DE RÉDACTION

Les entreprises pour la Cité

Yann Tanguy
Alicia Izard
Oriane Hostin
Clément Dufour

EY

Joël Fusil
Kathleen McLeod Tremaux
Charlotte Normand
Viviane Cusset
Anne-Sophie Bluzat
Blandine Fourdrinier
Raphaël Ficatier
Fabienne Marqueste

Création graphique :
Sylvie Sancho
Charlotte Thomas

CONTACTS

Les entreprises pour la Cité

Alicia Izard
Directrice mécénat & investissements citoyens
Tél. : +33 6 63 41 30 56
alicia.izard@reseau-lepc.fr

Ernst & Young Société d'Avocats

Kathleen McLeod Tremaux
Avocat, Directeur associé
Département Économie Sociale et Solidaire
Tél. : + 33 1 55 61 16 24
kathleen.mcleod.tremaux@ey-avocats.com

PRESSE, RÉSEAUX SOCIAUX

Les entreprises pour la Cité

Nathalie Ducongé
Victoria Laroche

EY

Amélie Fournier
Hugo Zelli
François Weill



Ernst & Young Société d'Avocats

EY Société d'Avocats est un des cabinets leaders de la fiscalité et du droit. De par notre appartenance à un réseau de dimension mondiale, nous mettons notre expertise au service d'une performance durable et responsable. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos clients, nos équipes et la société dans son ensemble.

Ernst & Young Société d'Avocats
Inscrit au Barreau des Hauts de Seine
Membre d'Ernst & Young Global Limited

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et traite les données personnelles, ainsi que sur les droits dont bénéficient les personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données, sont disponibles à l'adresse suivante : ey.com/privacy. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

Économie Sociale et Solidaire

L'évolution des attentes des philanthropes, la prise de conscience par les partenaires et parties prenantes des questions sociétales et du rôle de chacun, le désengagement progressif de l'État, l'hybridation des modèles économiques avec le développement du secteur marchand au sein de l'ESS, l'innovation dans les sources de financement avec le *crowdfunding* et l'expérimentation annoncée des contrats d'impact social...

Autant d'évolutions qui confrontent les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire à des défis majeurs qu'ils doivent relever pour mener à bien leurs missions sociétales dans la durée, avec efficacité et en toute transparence.

Choisir EY, c'est vous assurer le soutien de la plus importante équipe pluridisciplinaire dédiée à l'ESS vous apportant des réponses transversales parfaitement adaptées à vos enjeux et vous permettant de bénéficier de l'expérience d'un réseau international unique.

© 2020 Ernst & Young Société d'Avocats
Tous droits réservés.

Studio BMC France – 2004BMC062
SCORE France N°2020-103
Crédits photos : Shutterstock ; (c) Pierrick Bourgault

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Les entreprises pour la Cité

Le réseau des entreprises engagées

Nous sommes, depuis plus de trente ans, le réseau de référence des entreprises engagées. À la pointe de l'innovation sociale, nous accompagnons les entreprises par la co-construction et la mise en réseau, pour favoriser les transformations sociales, sources de performances partagées et d'inclusion dans les territoires.

Engagé et influenceur

En veille et à l'écoute des enjeux territoriaux et des transformations sociales, nous sommes l'acteur économique incontournable de l'innovation sociale et le porte-parole des entreprises. Nous élaborons des réponses aux besoins sociaux nouveaux et les portons auprès des pouvoirs publics, des médias afin que le dialogue s'engage.

Fédérateur

Nous agissons pour défendre l'intérêt général en mobilisant tous les acteurs de l'innovation sociale : entreprises, associations, institutionnels et partageons avec eux notre expertise.

Force de proposition

Nous apportons à nos entreprises membres : un accompagnement individualisé par nos experts, des formations et des missions de conseil, une mise en réseau pour échanger et partager les bonnes pratiques, des publications pour aider à la réflexion et à l'action.

Nous intervenons dans nos trois domaines de compétences : la diversité et l'emploi, l'éducation et l'inclusion numérique ainsi que le mécénat et les investissements citoyens.

Les membres du réseau *Les entreprises pour la Cité* ont la possibilité d'agir dans une logique de co-construction où les grands groupes et les entreprises locales s'engagent aux côtés des collectivités territoriales, des structures de l'emploi, des associations et des acteurs de l'enseignement.

Nous sommes présents dans 6 régions : Ile-de-France, Grand Est, Auvergne-Rhône-Alpes, Sud, Nouvelle-Aquitaine et Pays de la Loire.

www.reseau-lepc.fr