



Mémoire BADGE Management Associatif

Le mécénat de compétences

Quels enjeux pour les associations de solidarité ?

2018

Coline Cosserat



Avant propos

Coordinatrice nationale du bénévolat au sein de l'association les petits frères des Pauvres, j'ai souhaité suivre la formation du BADGE en Management Associatif de l'École des Mines Paris Tech et de l'ADEMA pour avoir une vision plus ouverte du milieu de la solidarité, pour rencontrer d'autres acteurs et pour toujours progresser, m'enrichir de façon continue tout au long de ma carrière.

Au cours de cette formation, j'ai eu l'occasion de faire la connaissance de nombreux salariés du privé qui souhaitaient se réorienter, intégrer le milieu associatif. Objectif pour eux, donner du « sens » à leur travail, prendre un nouveau tournant.

Le choix du mécénat de compétences comme thématique de mon mémoire a pour moi été rapidement une évidence. Une évidence car je place l'Humain avant toute chose. Mes fonctions me donnent la chance de côtoyer au quotidien une multitude d'acteurs. Des acteurs salariés, bénévoles, stagiaires, en service civique... Des acteurs provenant d'horizons très différents. J'apprécie tout particulièrement ces différences, j'aime ces rencontres si riches humainement.

Le mécénat de compétences permet de rapprocher deux univers : celui de l'entreprise et celui des associations. Deux univers, a priori, que tout oppose. Et pourtant... C'est bien le contraire qui est en train de se jouer, aujourd'hui.

Je dédie tout particulièrement ce mémoire à ma petite fille qui est née lors de la rédaction de ces quelques pages. Elle m'a poussée vers l'avenir, le futur. Elle m'a donné l'envie d'y croire. De croire à un monde où tout à chacun aura la possibilité de pouvoir œuvrer au quotidien pour aider, soutenir tant que possible une bonne cause. Où chacun pourra aimer ce qu'il fait, trouver du sens dans son travail, dans son bénévolat.

Remerciements à

- Hervé Garrault, responsable de l'ADEMA
- Vincent Blyweert, adjoint à la DRH de l'association le Secours Catholique
- Christine Salin, salariée de l'entreprise Orange mise à disposition au sein de l'association les petits frères des Pauvres dans le cadre du Temps Partiel Senior
- Yves Coutagnes, salarié du groupe La Poste mis à disposition au sein de l'association les petits frères des Pauvres dans le cadre du Temps Partiel Senior
- Nicolas Timistchenko, responsable des nouvelles formes d'engagement au sein de l'association les petits frères des Pauvres
- Nicole Gicquel, déléguée générale adjointe de l'association les petits frères des Pauvres

Sources

- Rapport d'étude : L'engagement des collaborateurs – Quels facteurs de participation durable ? – Chaire Philanthropie de l'ESSEC
- ADMICAL – Enquête ADMICAL CSA Mai 2016 Le mécénat d'entreprise en France
- La nouvelle société des seniors (Ed. Michalon) – Serge Guerin
- Article L8241-1 du Code du Travail
- Jurisassociation n°385 Le mécénat de compétences, une autre source de financement
- La France Bénévole – 14^{ème} édition – Recherches et Solidarités/France Bénévolat
- Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat – France Bénévolat
- France diplomatie
- Tous Bénévoles
- Bénévolat – Le guide 2016 – Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports
- Etude : Les actifs et les dispositifs d'aménagement de temps de travail facilitant la pratique du bénévolat - Principaux enseignements - 30 janvier 2014 - Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education populaire et de la Vie associative

Sommaire

Introduction

1 Le mécénat de compétences traduit de nouvelles relations entre un salarié, une entreprise et une association

- 1.1 Le mécénat de compétences peut prendre trois formes différentes
- 1.2 Un lien fonctionnel et non hiérarchique unit le salarié mis à disposition et l'association
- 1.3 Le mécénat de compétences procure à l'entreprise un avantage fiscal pas toujours utilisé
- 1.4 Une relation triangulaire dans laquelle le salarié mis à disposition tient un rôle clé
- 1.5 Une convention assure un cadre pour la mise en œuvre du dispositif

2 En plein essor, le mécénat de compétences reste cependant l'apanage des grandes entreprises

- 2.1 Le mécénat témoigne d'un véritable changement sociétal
- 2.2 Le mécénat de compétences est l'apanage des grandes entreprises
- 2.3 Le mécénat de compétences favorise le lien entreprises/associations au niveau local
- 2.4 De nouveaux rapports émergent entre les entreprises et les associations

3 Focus sur le prêt de main d'œuvre dans le cadre du Temps Partiel Senior

- 3.1 Le Temps Partiel Senior est une modalité du mécénat de compétences de plus en plus prisée
- 3.2 Les associations sont peu proactives pour initier des mécénats de compétences
- 3.3 Le mécénat de compétences émerge pas à pas au sein des associations
- 3.4 Une dynamique qui conduit les associations à se professionnaliser
- 3.5 Le positionnement mi-salarié/mi-bénévole peut induire des problèmes d'ordre relationnel
- 3.6 L'accueil et l'intégration des salariés en mécénat de compétences peut être source de difficultés
- 3.7 Une mission personnalisée et bien cadrée, du plaisir à la clé
- 3.8 Un investissement qui s'inscrit dans le long terme pour les associations

4 Le déploiement du mécénat de compétences présente pour les associations un enjeu RH, stratégique, politique et opérationnel

- 4.1 Un enjeu RH : Répondre aux défis de transformation auxquels les associations sont confrontées
- 4.2 Un enjeu stratégique : Se remettre en cause et mieux accompagner le changement
- 4.3 Un enjeu politique : Se rapprocher du monde de l'entreprise en développant des partenariats forts et saisir des opportunités pour accroître la recherche de fonds
- 4.4 Un enjeu opérationnel : Des bonnes pratiques à développer pour éviter certains écueils

Conclusion

Glossaire

Introduction

Ces dernières années, le monde de l'entreprise a considérablement évolué. La génération Y, l'importance du sens, du parler « vrai », le management transversal, l'apparition d'happy officers, ont pris le pas sur l'époque des trente glorieuses. Fini les chefs et sous-chefs, les échelons hiérarchiques trop formels. La tendance est à la liberté, au Bonheur à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. L'entreprise dite « libérée » est à la mode depuis déjà quelques années. Ce concept tendance est basé sur le fait que Tout être humain est digne de confiance et du respect de son intelligence, que chacun possède des talents et que l'humain préfère s'auto diriger plutôt que de se voir dire ce qu'il doit faire. Des valeurs qui ne sont pas sans rappeler celles du milieu associatif, de la solidarité.

Pour que leurs employés aient envie de se lever le matin pour donner le meilleur d'eux-mêmes, les entreprises tentent d'agir sur tous les fronts. L'engagement des collaborateurs au service d'une mission d'intérêt général fait partie de ces idées mises en place pour y arriver. Il y a une vingtaine d'années, les directions des ressources humaines ont développé des programmes très variés parmi lesquels le mécénat de compétences. Le mécénat de compétences, au même titre que le bénévolat, est une pratique « pro bono », l'abréviation française de l'expression latine « pro bono publico » qui signifie pour le bien public. Il consiste à mettre à disposition des salariés sur leur temps travail auprès d'associations. Du « don humain ».

Le mécénat de compétences permet donc un rapprochement entre l'entreprise et les associations, il apporte une autre dimension à la relation mécène/mécénè. Une relation définit souvent de « gagnant/gagnant » par les articles sur le sujet ou bien les entreprises elles-mêmes.

Mais qu'en est-il réellement des associations ? Comment vivent-elles le dispositif au quotidien ? Qu'est-ce que l'arrivée du dispositif a changé pour elles ? Quels sont les impacts en terme de management et d'organisation ? Quels sont les enjeux pour ces associations de solidarité qui ont déjà tant évolué ces dernières années ?

Pour essayer de répondre à ces questions, nous avons dans une première partie décrit ce qu'est le mécénat de compétences. Nous avons, ensuite, étudié les tendances aujourd'hui en terme de mécénat de compétences : les chiffres clés, son évolution en France...

Dans une troisième partie, nous donnons la parole aux acteurs de terrain. Des responsables associatifs aux salariés mis à disposition, au travers de leurs témoignages, nous analysons la façon dont se vit le mécénat de compétences, ce qu'il implique et induit dans les associations de solidarité.

Enfin, dans une dernière partie, nous tentons de répondre au sujet : « Le mécénat de compétences : quels enjeux pour les associations de solidarité ? » Puis, nous donnons des propositions, des préconisations pour mieux appréhender le dispositif au sein des associations.

1 Le mécénat de compétences traduit de nouvelles relations entre un salarié, une entreprise et une association

Avant même de définir les enjeux pour les associations concernant le mécénat de compétences, il s'avère essentiel de bien définir et de comprendre ce qu'est le « mécénat de compétences ». Ce dispositif, souvent méconnu par de nombreux acteurs associatifs, est une toute nouvelle facette d'engagement des actifs.

Le mécénat de compétences est une forme particulière de mécénat défini comme un don en nature. Il consiste pour l'entreprise à mettre à disposition un salarié volontaire sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général. Cette mise à disposition doit concerner des missions ponctuelles uniquement, recevoir l'accord du salarié d'entreprise, faire appel à ses compétences personnelles ou métier et répondre au besoin réel et défini de l'association bénéficiaire.

1.1 Le mécénat de compétences peut prendre trois formes différentes

Les trois formes du mécénat de compétences permettent aux entreprises d'investir pleinement le terrain de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Cette évolution correspond également à une évolution de la mentalité des salariés qui attachent de plus en plus d'importance à la notion de sens. Ces trois formes sont les suivantes :

- **La prestation de services** : une entreprise offre la réalisation d'une tâche déterminée par un seul ou plusieurs salariés. Elle assure la maîtrise et le suivi de la tâche avec une obligation de moyens et de résultats. Ces pratiques sont souvent appelées « pro bono ».
- **Le prêt de main d'œuvre** : une entreprise met un ou des salariés à disposition. La structure bénéficiaire assure la direction et le contrôle. Ce « prêt » de main-d'œuvre revêt un caractère non lucratif. Nous aborderons dans notre troisième partie cette forme de mécénat de compétences au travers du Temps Partiel Senior.
- **La journée de solidarité** : une entreprise propose à plusieurs de ses collaborateurs d'entreprendre une action symbolique auprès d'une association le temps d'une journée. Ces journées sont pour la plupart fixées à l'avance par l'entreprise. Elles sont souvent assimilées à des temps de team building. Les missions, le plus souvent proposées par les associations, peuvent consister à repeindre des locaux, trier des dons de vêtements, de livres, déménager, participer à des courses sportives, coacher des demandeurs d'emploi, accompagner des personnes en situation de handicap lors de sorties, nettoyer des forêts, des plages ou bien encore jardiner dans des fermes pédagogiques.

1.2 Un lien fonctionnel et non hiérarchique unit le salarié mis à disposition et l'association

Ces salariés « mis à disposition » sur des courtes ou plus longues périodes sont pour autant toujours très liés à leur entreprise. C'est d'ailleurs l'entreprise mécène qui conserve le lien de subordination

sur ses salariés ainsi que la responsabilité civile et pénale à leur égard. D'après l'article 1384 alinéa 5 du Code civil *« on est responsable non seulement du dommage que l'on cause par son propre fait, mais encore de celui qui est causé par le fait des personnes dont on doit répondre ou des choses que l'on a sous sa garde (...) : les commettants sont responsables du dommage causé par leurs préposés dans les fonctions dans lesquelles ils les ont employés »*.

L'association n'a pas de lien de subordination avec les salariés « mis à disposition » et nous le verrons plus loin les considère bien souvent comme des bénévoles.

1.3 Le mécénat de compétences procure à l'entreprise un avantage fiscal pas toujours utilisé

Ici, le « don » réalisé par l'entreprise dans le cadre du mécénat de compétences n'est pas financier mais bel et bien « humain » : une véritable originalité par rapport au mécénat financier. Pour autant, ce don bénéficie d'une fiscalité avantageuse. Une fiscalité qui peut alors inciter les entreprises à pratiquer le mécénat de compétences.

Ce don spécifique en nature ouvre droit à une réduction d'impôt pour les entreprises. La « loi Aillagon » du 1^{er} août 2003 ne précise rien mais l'administration répond à cette question dans une instruction fiscale de 2004 : *« Peut constituer un don en nature la mise à disposition de personnel au profit d'une association répondant à la condition d'intérêt général et présentant un des caractères prévus à l'article 238 bis du CFI. Ainsi une entreprise qui met gratuitement un de ses salariés à disposition d'une association quelques heures par semaine peut bénéficier de la réduction d'impôt prévue à l'article 238 bis précité. Bien entendu, le salarié mis à disposition d'un organisme répondant aux conditions susvisées devra exercer réellement et effectivement une activité au sein de cet organisme. Le don sera évalué à son prix de revient, c'est à dire rémunération et charges sociales y afférentes. Les dons effectués en application de l'article 238 bis déjà cité n'étant plus déductibles du résultat fiscal, le montant résultant de cette évaluation devra être réintégré extra-comptablement dans les conditions précisées au paragraphe n°49. »*

Dans le cas d'une prestation de services, c'est le coût de revient de l'opération qui sera pris en compte pour valoriser l'opération de mécénat et connaître le montant de la réduction d'impôt.

Dans le cadre d'un prêt de main-d'œuvre ou d'une journée de solidarité, c'est le salaire chargé du salarié qui sera pris en compte, au *pro rata temporis*.

A ce jour, toutes les entreprises qui pratiquent le mécénat de compétences ne demandent pas forcément à bénéficier de cet avantage fiscal. La réduction fiscale n'est pas l'objectif principal des entreprises pour mettre en œuvre un mécénat de compétences. Elles étaient seulement 55% à y avoir recours en 2016 d'après l'enquête « ADMICAL CSA Mai 2016 Le mécénat d'entreprise en France ».

1.4 Une relation triangulaire dans laquelle le salarié mis à disposition tient un rôle clé

Autre caractéristique du mécénat de compétences : la relation triangulaire qui se crée entre l'entreprise, le salarié mis à disposition et l'association bénéficiaire. Cette spécificité est à prendre en

considération pour comprendre ce qui se joue plus particulièrement dans les associations. Le salarié mis à disposition fait le lien. Il est un véritable relai entre son entreprise et l'association dans laquelle il évolue pour sa bonne action. Les associations doivent alors s'adapter et innover en matière de gestion des ressources humaines. En effet, le salarié mis à disposition par son entreprise n'est ni bénévole (il est rémunéré et agit sur son temps de travail), ni salarié de l'association (il reste inclus dans les effectifs de son entreprise d'origine). Son statut est singulier et requiert une vigilance toute particulière en matière d'accueil et d'intégration de la part de l'association. Nous présentons plus loin quelques bonnes pratiques à ce sujet.

1.5 Une convention assure un cadre pour la mise en œuvre du dispositif

Bien souvent une convention est signée entre les entreprises mécènes et les associations. Cette convention précise la durée du mécénat de compétences, les horaires à respecter par le salarié. Elle précise surtout l'objet de la mission, ses contours, ses objectifs. Elle permet de bien cadrer, poser les limites, les responsabilités de chacun. Enfin, elle peut définir les modalités d'interruption d'un mécénat de compétences. Bien souvent, le salarié mis à disposition ou bien l'association bénéficiaire peuvent mettre fin à tout moment au dispositif.

Exception à la règle, les journées de solidarité qui bien souvent s'organisent de façon moins formelle et ne font donc pas l'objet d'une convention.

2 En plein essor, le mécénat de compétences reste cependant l'apanage des grandes entreprises

2.1 Le mécénat témoigne d'un véritable changement sociétal

« *Et si nous assistions sans le savoir à une nouvelle révolution industrielle* », c'est avec ces mots choc qu'ADMICAL, l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial, décrit le mouvement qui est en train de se passer pour le mécénat en France. D'après leur baromètre de 2016 réalisé par CSA et publié tous les deux ans, une véritable transformation exceptionnelle serait à l'œuvre concernant le mécénat. Désormais, 14% des entreprises en France sont mécènes : la moitié des entreprises de plus de 250 salariés et un quart des PME. Elles ont donné 3,5 milliards d'euros en 2015, soit un bon de 25%. Le taux des entreprises mécènes en France est passé de 12 à 14%, soit environ 170 000 entreprises. Parmi celles-ci, 75% de TPE. D'après ce même baromètre, les perspectives annoncées par les entreprises, elles-mêmes, sont très optimistes : 79% des mécènes pensent stabiliser ou augmenter leur budget mécénat, 10% pensent le diminuer et seulement 2% le supprimer.

Le social attire toujours autant les entreprises et reste le budget le plus important avec 17% du budget qui lui est consacré. Il est choisi par 26% des entreprises. Suit derrière la culture puis le sport et l'éducation.

Cette évolution correspond à une évolution de la mentalité des salariés et à la façon dont les entreprises conçoivent leurs responsabilités sociales.

2.2 Le mécénat de compétences est l'apanage des grandes entreprises

11% des entreprises mécènes font du mécénat de compétences.

Parmi celles-ci, les pratiques des ETI/GE mécènes se distinguent plus particulièrement. Elles soutiennent plus de domaines d'intervention (en moyenne 5) que les PME (1,9) et les TPE (1,5) et pratiquent davantage le mécénat en nature et le mécénat de compétences. Aussi, le social est toujours plus soutenu par les ETI/GE (52%), que par les PME (28%) et les TPE (25%).

Le mécénat de compétences reste un dispositif qui nécessite une certaine ingénierie interne. La mise en œuvre du dispositif peut être complexe. Cette complexité reste plus facilement gérable au sein d'entreprises d'une certaine taille. Toutefois, une fois mis en place, il est plus facilement utilisé à plus grande échelle.

En France, le mécénat de compétences représente 12% du budget du mécénat ; soit environ 420 millions d'euros. Un chiffre en augmentation de 8% par rapport à 2013 et à fort potentiel pour les années à venir.

Ces chiffres traduisent une professionnalisation des entreprises dans ce domaine. En 2016, bien qu'elles soient un peu moins nombreuses à s'engager dans le dispositif par rapport à 2013 (-4%), celles qui s'engagent le font pleinement et renforcent leur budget pour le faire de manière efficiente. La hausse de leur budget consacré au mécénat de compétences prouve leur maturité sur le sujet. Certaines, ce sont même organisées en créant de nouveaux postes en interne permettant d'assurer les relations avec les associations bénéficiaires.

ADMICAL considère que « *l'entreprise de demain sera engagée ou ne sera pas.* »

Une révolution solidaire est possible au sein des entreprises. Elle a déjà commencé. La génération Y, qui privilégie le sens au salaire, fait bouger les codes. Les salariés souhaitent s'investir humainement. Ils désirent être fiers de leur entreprise et en attendent beaucoup sur les questions éthiques. L'humain revient au cœur des préoccupations des entreprises.

A titre d'exemple : l'entreprise Accenture. Plus de 25% de ses salariés sont engagés dans des actions de mécénat de compétences soit l'équivalent de 5000 jours/homme. Certains consultants sont même détachés à temps plein durant plusieurs mois.

A ce jour, 28% des ETI/GE mécènes pratiquent le mécénat de compétences, 10% des PME et 10% des TPE. Le potentiel de développement est bien présent, les très grandes entreprises, bien souvent par le biais de leur fondation, n'hésitent plus à afficher leurs actions de mécénat de compétences sur leurs sites internet et à contacter de plus en plus les associations de solidarité.

Les petites et moyennes entreprises ont, quant à elles, plus de difficultés à déployer le dispositif. Mettre à disposition des salariés sur leur temps de travail paraît plus complexe et moins évident pour ces structures qui ne peuvent se passer de leurs collaborateurs. Aussi, l'avantage fiscal ne suffit guère pour les convaincre.

2.3 Le mécénat de compétences favorise le lien entreprises/associations au niveau local

Pour autant, d'après le baromètre d'ADMICAL, les entreprises privilégient de plus en plus des projets qui s'exercent au niveau local ou régional (81%). Elles attachent une importance croissante à leurs relations avec les acteurs du territoire. Cette tendance reflète la volonté des entreprises mécènes d'avoir davantage de visibilité auprès des acteurs locaux et des bénéficiaires de leurs actions. Les ETI/GE souhaitent mener de plus en plus des politiques de mécénat cohérentes à l'échelle de leur groupe. Elles cherchent à intervenir à tous les niveaux d'implantation. Cela explique la diversification de leurs zones d'intervention (local, national et international).

Les entreprises souhaitent également connaître les territoires sur lesquels elles interviennent. Le mécénat de compétences de proximité avec des acteurs locaux peut clairement favoriser cette connaissance en leur permettant de créer du lien, susciter des rencontres.

Autres motivations fortes exprimées par les entreprises : l'intérêt général et l'incarnation de leurs valeurs. La notion de cohésion interne de l'entreprise, la fidélisation des collaborateurs a été exprimée en dernier choix comme motivation à pratiquer du mécénat.

Les petites et moyennes entreprises pourraient alors saisir l'occasion pour pratiquer du mécénat de compétences sur des courtes périodes. Les journées de solidarité pourraient leur permettre de développer leurs liens avec des associations de proximité. Impliquer leurs collaborateurs au cœur de leur territoire. Une aubaine à saisir également pour les associations ; pour peu qu'elles soient organisées et qu'elles aient les capacités pour accueillir ce type de journées.

2.4 De nouveaux rapports émergent entre les entreprises et les associations

Ces dernières années les rapports entre entreprises et associations se sont donc largement resserrés. Fini le temps du cloisonnement et du repli sur soi. La frontière entre le milieu associatif et celui de l'entreprise a disparu. Ces nouveaux rapports reposaient dans un premier temps sur un plan strictement financier au travers d'aides pécuniaires versées aux associations. Avec l'arrivée progressive du mécénat de compétences la situation a évolué. Dorénavant, ce sont majoritairement les entreprises qui sollicitent les associations pour déployer le dispositif.

Ces dernières déploient le dispositif en leur sein de façon variée. Soit de manière très structurée avec une véritable stratégie RH comme l'ont fait la Fondation SNCF et la Fondation Orange, soit en tâtonnant pas à pas et en expérimentant le dispositif avec de petits projets à faibles enjeux.

Quoiqu'il en soit la plupart des entreprises conçoivent leur engagement dans la durée. Si au départ, les salariés eux-mêmes étaient à l'origine des initiatives en matière de mécénat de compétences, ce sont désormais, de plus en plus, les directions générales et ressources humaines qui lancent les projets. La RSE a contribué à cette dynamique.

Aussi, il existe différentes manières d'appréhender et de mettre en place un mécénat de compétences. Les missions sont variables que ce soit en termes de nature ou de durée. D'une journée de solidarité au détachement pendant 3 ans d'un salarié, de la peinture d'un local à la mise en place d'une stratégie de communication...Il y a autant de mécénats de compétences que d'entreprises, que d'associations, que d'individus. La notion de « sur-mesure » est citée à plusieurs reprises dans les témoignages que nous avons recueillis. C'est sûrement ce qui fait la richesse du dispositif.

Ce sur-mesure se précise, s'affine progressivement via les échanges établis entre le salarié mis à disposition et l'association bénéficiaire. Ce pourquoi, nous avons fait le choix de donner la parole à ces derniers et non aux entreprises que l'on entend le plus souvent dans le cadre du mécénat de compétences.

Entendre la parole de ceux qui vivent le mécénat de compétences au quotidien, entendre la parole de ceux qui le pratiquent concrètement jour après jour a été l'une de nos priorités.

3 Focus sur le prêt de main d'œuvre dans le cadre du Temps Partiel Senior

En 2050, en France, les plus de 60 ans représenteront 22 millions d'individus, soit près d'un tiers de la population. *"Davantage qu'un fardeau, il faut y voir une force!*, relève Serge Guérin, sociologue spécialiste des seniors et du vieillissement, auteur de « *La nouvelle société des seniors* ». *Nous vivons physiquement, psychologiquement et cognitivement plus longtemps, alors arrêtons d'enfermer les gens dans leur âge. Finie l'époque où la vie active s'arrêtait après le pot de départ en retraite!"*

Pour autant, l'approche de la retraite demeure une période toujours sensible pour nombre de salariés. Appréhensions, peur du vide, fin de carrière compliquée, mauvaise estime de soi... Pour les employés comme pour les entreprises ce temps donné s'avère délicat d'autant plus que le sujet s'avère bien trop souvent tabou. Les entreprises ont beaucoup de mal à gérer la fin de carrière de leurs seniors. Des seniors qui partent de plus en plus tard à la retraite (63,2 ans en 2016 contre 61,7 ans en 2006, hors départs anticipés).

Le mécénat de compétences s'avère, alors, être une opportunité pour ces salariés afin de faciliter leur parcours. Le dispositif fait la part belle aux directions RH. Avec en plus, une réduction fiscale de 60% du salaire et des charges sociales de l'employé concerné, la possibilité de se voir attribuer une image positive vis à vis du grand public et de la visibilité concernant ses engagements sociétaux, l'entreprise y gagne à coup sûr.

Mais qu'en est-il des associations et des salariés mis à disposition ? Sont-ils autant gagnants ? Comment vivent-ils au quotidien le dispositif ? Quelles sont leurs expériences, leur vécu du sujet ? Le mécénat de compétences offre-t-il un véritable compromis pour toutes les parties ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons interrogé des acteurs qui vivent le dispositif au jour le jour. Des acteurs de terrain au cœur même des associations de solidarité.

Nous avons dans un premier temps donné la parole à deux salariés mis à disposition dans le cadre d'un Temps Partiel Senior. L'un par l'entreprise Orange, l'autre par le groupe la Poste. Nous avons ensuite interviewé des responsables associatifs de deux grandes associations de solidarité : les petits frères des Pauvres et le Secours Catholique. Cela nous a conduit à différents constats :

3.1 Le Temps Partiel Senior est une modalité du mécénat de compétences de plus en plus prisée

Chez Orange, le mécénat de compétences est proposé dans le cadre du Temps Partiel Senior (TPS). Ce dispositif permet aux salariés en fin de carrière d'accorder une partie de leur temps de travail à une association d'intérêt général qui intervient dans un domaine soutenu par la fondation Orange : santé, culture, insertion sociale... Le dispositif Temps Partiel Senior s'adresse spécialement aux salariés âgés de 55 à 60 ans. Le salarié est mis à disposition par son entreprise dans une association de solidarité. Cette mission peut durer de 2 à 3 ans.

Le dispositif a été mis en place au sein de l'entreprise en 2009. Orange signait alors un accord sur l'emploi des seniors et l'aménagement des fins de carrière avec les organisations syndicales représentatives.

« J'ai découvert le mécénat de compétences suite à une présentation du service RH lors d'une réunion d'équipe », raconte Christine Salin, salariée d'Orange mise à disposition au sein de l'association les petits frères des Pauvres depuis novembre 2016. En 2016, près de 2 000 salariés du groupe ont eu l'occasion, l'opportunité d'expérimenter le dispositif. Ils ont tous œuvré à mi-temps pour des associations. Parmi eux, plus d'une vingtaine effectuent des missions à la Croix Rouge Française pour mettre en place l'informatisation de la banque alimentaire. Certains sont au Secours Populaire pour différentes missions de soutien. D'autres sont à Habitat & Humanisme ou encore l'association Valentin Haüy.

La Poste et la banque BNP PARIBAS proposent exactement la même chose à ses salariés. Désormais, nombre d'entreprises développent ce type de mécénat pour leurs collaborateurs qui approchent la retraite.

Yves Coutagnes, salarié à la Poste a découvert le dispositif pour la première fois en 2015 dans le cadre du « Temps Partiel Aménagé Séniors ». « Il s'agissait de proposer à tout le personnel, à partir de 57 ans, la possibilité de faire un mécénat de compétences de 2 ans dans une association reconnue d'utilité publique, à raison de 50% d'un temps plein. »

Certaines entreprises proposent d'autres modalités de mécénat comme le groupe Renault avec Renault Mobiliz, un programme dédié aux seniors qui souhaitent donner de leur temps à des entrepreneurs sociaux. Par ailleurs, des entreprises comme Schneider Electric travaillent directement avec des associations et des PME pour donner le plus d'options possibles aux futurs retraités.

3.2 Les associations sont peu proactives pour initier des mécénats de compétences

Généralement, l'entrée dans le dispositif pour le salarié mis à disposition se fait exclusivement sous le régime du volontariat. Les salariés choisissent également leur date d'entrée et de sortie en lien avec les associations. Christine Salin et Yves Coutagnes en témoignent. « C'est un choix mûrement réfléchi », explique Christine. « Je souhaitais être bénévole dans une association et ne pas attendre ma retraite. Etant à 3 ans de la fin de ma carrière, je savais que je pouvais profiter du Senior en mécénat de compétences. Cela m'a permis de cesser mon activité plus progressivement. » Pour Yves même son de cloche : « J'ai souhaité m'engager dans un mécénat de compétences pour me rendre utile ailleurs et autrement en partant progressivement à la retraite. »

Certaines entreprises, comme la BNP, disposent même d'un espace dédié au mécénat de compétences sur leurs intranets avec des moteurs de recherche de missions bénévoles. Leurs collaborateurs peuvent, ainsi, contacter directement les associations souhaitées. Des grands groupes, comme Thales, organisent parfois des forums associatifs. Plusieurs associations tiennent des stands à l'heure du déjeuner et les collaborateurs d'entreprises peuvent, ainsi, prendre directement contact avec elles pour s'engager. Fer de lance du dispositif, les salariés d'entreprises, jouent un rôle pivot dans la mise en place d'un mécénat de compétences.

D'après une étude IFOP pour le Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education populaire et de la Vie associative, 55% des salariés ont pratiqué (27%) ou pratiquent (28%) une activité bénévole (source 2014). Différentes raisons les motivent :

- défendre une cause utile ;
- appartenir à une équipe partageant un projet commun ;
- rencontrer de nouvelles personnes ;
- apporter des compétences spécifiques à une association.

Aussi, les plus âgés apparaissent plus engagés que les plus jeunes. En effet, 60% des 50 ans et plus sont (31%) ou ont été bénévoles (29%), contre la moitié des moins de 35 ans (50%). Outre l'âge, le niveau d'engagement des actifs varie également selon leur profession, les cadres supérieurs (63%) ainsi que les professions intermédiaires (61%) étant plus nombreux à déclarer exercer ou avoir exercé une telle activité par rapport aux employés (52%) et aux ouvriers (46%).

Ces chiffres prouvent que l'envie de s'engager est bien présente pour les salariés d'entreprises. Le mécénat de compétences peut leur permettre de concilier engagement, activité professionnelle et vie personnelle. En outre, pour les seniors, il permet d'aborder plus sereinement leur départ du monde du travail et leur arrivée dans l'univers de la retraite, une arrivée qui peut se faire plus en douceur.

Seul bémol, la connaissance du dispositif et la capacité des entreprises à le développer. Les associations ont donc un rôle à jouer. Elles peuvent mener une démarche prospective auprès des entreprises pour se faire connaître dans un premier temps puis pour communiquer sur les avantages de ce nouveau type de mécénat. Elles peuvent contacter des médias pour faire témoigner des personnes en mécénat de compétences et le faire connaître à un plus grand nombre. « Démocratiser » le dispositif, permettrait à de plus nombreux citoyens de se lancer dans l'aventure.

3.3 Le mécénat de compétences émerge pas à pas au sein des associations

Au fil de nos recherches, de la littérature sur le sujet et des témoignages du secteur, nous constatons que le mécénat de compétences est peu connu voire « utilisé » au sein des associations de solidarité. Son développement au sein des grandes associations de solidarité est récent. « *Un développement lié en grande majeure partie aux sollicitations de plus en plus nombreuses des entreprises* », souligne Vincent Blyweert, adjoint à la Direction des Ressources Humaines du Secours Catholique. « *Cela a pris de l'ampleur depuis 2014, date à laquelle nous avons été contactés par l'entreprise Orange dans le cadre du Temps Partiel Senior. Avant cette date, nous avons vécu des expériences en mécénat de compétences mais peu nombreuses et seulement ponctuelles.* » Depuis 2014, la volumétrie des salariés mis à disposition au sein de l'association a considérablement augmenté. En 2017, la structure comptait une quarantaine de salariés en mission. Un développement récent que l'on constate également au sein des petits frères des Pauvres. Yves Coutagnes, salarié mis à disposition par le groupe La Poste raconte : « *C'est moi qui ait pris contact avec les petits frères des Pauvres. Nous avons une liste avec plusieurs associations mais ils n'y figuraient pas. Je suis allé les rencontrer car leur local était situé à proximité de ma maison à Toulouse. Je leur ai présenté le dispositif, à cette époque, ce fut une véritable découverte pour eux.* »

Une démarche personnelle qui a également été le cas pour Christine Salin de l'entreprise Orange : « *J'ai trouvé les petits frères des Pauvres via internet. Au début, j'ai ciblé des équipes à côtés de chez moi. Malgré plusieurs relances par mail et par téléphone je n'ai eu aucun retour. Ensuite, je me suis*

décidée à les appeler via leur numéro national dédié au bénévolat : le 0800 833 822. Et là, ce fut très rapide. J'ai été reçu puis je leur ai présenté les modalités du Temps Partiel Senior chez Orange. Ils ont été emballés et nous avons ensemble co-construit une mission sur-mesure dans le cadre du dispositif. »

A chaque témoignage, nous constatons que les démarrages de mécénats de compétences sont initiés directement par des salariés à la recherche d'une mission ou bien par les entreprises elles-mêmes. Christine et Yves ont tous deux rencontré plusieurs associations avant de décider de s'engager aux petits frères des Pauvres. Ils ont donc « sélectionné » la structure dans laquelle ils se projetaient le mieux pour effectuer leur mécénat. Cela traduit bien le fait que même si les associations ne sont pas demandeuses au démarrage, elles sont bel et bien « mises en concurrence ». Jusqu'alors très discrète sur le sujet, les associations auraient tout intérêt à mettre leurs atouts en avant pour attirer des collaborateurs d'entreprises. La Croix rouge française peut être citée en exemple avec une page internet dédiée aux entreprises.

3.4 Une dynamique qui conduit les associations à se professionnaliser

Avec l'augmentation progressive des mécénats de compétences au sein de leurs réseaux, les grandes associations de solidarité se réorganisent de plus en plus pour appréhender au mieux le dispositif.

Au Secours Catholique, c'est la direction des ressources humaines qui se charge du suivi administratif et du processus de conventionnement des mécénats de compétences. Elle travaille en lien étroit avec le département mécénat qui assure, lui, le lien avec les entreprises. « *A ce jour, nous ne sommes pas très actifs en matière de prospection mais nous avons mis en place une bonne gestion interne des mécénats de compétences* », confie l'adjoint à la DRH de l'association. « *Le mécénat de compétences est travaillé chez nous en lien avec les dispositifs d'autres acteurs comme les salariés, les stagiaires, les bénévoles et les services civiques. Une plaquette à destination des managers sera prochainement créée à ce sujet pour mieux communiquer en interne.* » Le Secours Catholique a également instauré des repères, un cadre clair et concis concernant le mécénat de compétences. « *Les salariés mis à disposition ne peuvent pas participer à notre gouvernance, devenir élus. Ils ne doivent pas effectuer de missions s'apparentant à des postes de salariés. Nous ne pouvons pas avoir de mécénat de compétences « comptable » ou « animateur de territoire »* », précise l'adjoint. Des limites qui donnent le ton et qui favorisent nous le verrons plus tard l'intégration des collaborateurs d'entreprises.

Aux petits frères des Pauvres, la prise en charge du dispositif se structure également. En 2017, l'association a démarré un groupe de travail sur le sujet. L'objectif étant de permettre un positionnement clair du Conseil d'Administration sur le mécénat de compétences, rédiger une charte éthique des relations avec les entreprises et constituer un guide pratique à destination du réseau. Pour cela, différents acteurs se sont réunis à plusieurs reprises. La délégation générale et le pôle partenariat entreprises ont travaillé de concert. Comme pour le Secours Catholique, les petits frères ont constaté que les « équipes locales » étaient sollicitées directement par les entreprises. Des sollicitations qui se sont largement accentuées ces 3 dernières années. Le « national » avait donc besoin de se structurer, de s'organiser pour soutenir au mieux son réseau qui se sentait de plus en plus acculé.

La professionnalisation des grandes associations de solidarité se met progressivement en place. Elle a du sens dans la mesure où l'accueil des salariés en mécénat de compétences est complexe.

3.5 Le positionnement mi-salarié/mi-bénévole peut induire des problèmes d'ordre relationnel

Une des premières difficultés potentielles évaluée correspond au positionnement des collaborateurs mis à disposition. Ils ne sont ni salarié de l'association bénéficiaire ni bénévole. Pouvons-nous alors parler de mi-salarié/mi-bénévole ? Des collaborateurs hybrides ? Quel est l'avis des premiers concernés ?

« On conseille à nos délégations de considérer les personnes en mécénat de compétences comme des bénévoles. Le risque que ces personnes soient mal perçues par des salariés de l'association a été évité car nous avons instauré un cadre et des limites clairs. La seule situation de conflit concernait plus la définition de la mission. Nous avons de très belles relations entre bénévoles, salariés et collaborateurs d'entreprise mis à disposition », confie l'adjoint à la DRH du Secours Catholique.

Aux petits frères des Pauvres, les salariés mis à disposition peuvent bénéficier du plan de formation des bénévoles. Ils participent également aux réunions d'équipe bénévoles. Christine Salin témoigne : *« Je me sens entre les deux statuts. Je ne suis pas non plus responsable des bénévoles. Il n'y a aucun niveau hiérarchique et cela n'empêche pas que je sois très impliquée. Je prends très à cœur ma mission, j'ai une obligation de résultat pour moi même. J'ai souvent l'impression de me rendre au travail et de ne pas être bénévole dans une association. Je pense que cela est lié au fait que je sois toujours salariée chez Orange et au fait que ma mission est administrative. »* A l'arrivée de Christine au sein de l'association, une bonne communication interne a été nécessaire. Son intégration au sein d'une équipe composée essentiellement de bénévoles a suscité quelques craintes, des interrogations. Ce fut également le cas pour Yves Coutagnes. *« J'ai dû expliquer ce dont il s'agissait. Au final, j'ai été considéré comme un bénévole avec des horaires fixes et qu'on pouvait solliciter à des moments précis. »*

Autre particularité du statut de salarié mis à disposition, l'obligation pour l'association bénéficiaire de justifier le nombre d'heures réalisées. Cela permet à l'entreprise de défiscaliser une partie du salaire versé. Il y a donc bien, ici, une différence notable avec le statut de bénévole qui n'a aucune obligation d'horaires excepté son engagement dit « moral » auprès de la cause défendue.

3.6 L'accueil et l'intégration des salariés en mécénat de compétences peut être source de difficultés

Au travers des témoignages, il s'avère que l'arrivée d'un mécénat de compétences se prépare et s'anticipe au sein des structures associatives. L'accueil et l'intégration des collaborateurs d'entreprises auprès des équipes associatives est, en effet, un axe fort à ne pas négliger. Pour les responsables associatifs réfléchir sur la gestion de ces ressources humaines d'un nouveau genre est un point crucial s'ils souhaitent développer le dispositif et réussir cette démarche.

Yves Coutagnes raconte son accueil au sein de la « Fraternité de Toulouse » des petits frères des Pauvres. *« Les 15 premiers jours, j'ai pu rencontrer individuellement chaque salarié de la région Midi-*

Pyrénées Roussillon. Cela a très bien fonctionné car je me suis sentie très à l'aise. Leur disponibilité à mon égard m'a permis d'être opérationnel très rapidement. Les formations auxquelles j'ai pu participer comme la journée d'intégration des nouveaux bénévoles, m'ont beaucoup appris sur l'association. Un vrai plus pour mener à bien ma mission. Il ne m'a rien manqué, le cadre était clair. » Pour Christine, l'information donnée au démarrage lui a également été bénéfique : *« Mon intégration s'est bien passée car la responsable avait bien expliqué aux bénévoles de l'équipe ma mission et la complémentarité que cela pouvait apporter vis à vis de leur bénévolat. Je ne prenais pas la place des bénévoles ni de la responsable salariée, il y avait un réel besoin. »* La gentillesse, les sourires, la bienveillance ont également permis un accueil de qualité pour ces nouveaux venus au sein de la structure. Seul axe d'amélioration pour Christine : *« avoir un bureau et une position de travail plus ergonomique. »* Bien souvent, les associations ont peu de place dans leurs locaux. L'exiguïté des bureaux pour des missions administratives est un problème récurrent à ne pas négliger. Les « espaces de travail » des bénévoles ou salariés mis à disposition qui agissent sur des missions administratives doivent être tout aussi confortables que pour des salariés.

Accorder du temps, donner des explications, être clair sur la mission et les attentes de l'association, susciter des rencontres pour accompagner le collaborateur d'entreprise dans ses premiers pas, s'avèrent être les clés pour un accueil de qualité et une intégration réussie.

3.7 Une mission personnalisée et bien cadrée, du plaisir à la clé

Préalablement à l'accueil et à l'intégration des mécénats de compétences, la définition de la mission est incontournable. Celle-ci doit correspondre à un réel besoin de l'association. De plus, elle peut être co-construite de façon sur-mesure avec le salarié mis à disposition. Une co-construction à élaborer avant tout engagement afin de bien être clair sur les attentes et besoins de chacun. Cela paraît relever du bon sens mais bien souvent les associations ne formalisent pas les missions d'engagement.

Le mécénat de compétences sensibilise les associations sur le fait que les choses doivent être cadrées en amont. Un cadrage qui se fait en adéquation avec le salarié mis à disposition dans l'idéal car l'engagement, ici, est réciproque. L'association bénéficiaire s'engage à accueillir, intégrer, former, soutenir le collaborateur mis à disposition. Ce dernier s'engage à assurer une mission avec toute sa bonne volonté, à respecter les valeurs de l'association et les horaires préalablement définies.

« Au Secours Catholique, nous construisons la mission en fonction du désir d'engagement de la personne. Nous sommes dans une logique de missions de mécénat de compétences sur du long terme adaptées en fonction des profils que nous rencontrons », précise l'adjoint à la DRH.

Aux petits frères des Pauvres, la plupart des missions sont également construites en lien étroit avec les salariés mis à disposition. Christine témoigne : *« J'ai rencontré à 3 reprises la responsable de la Plateforme Bénévolat de l'association. C'est avec elle que j'ai construit puis affiné mon projet de mission. »* Aujourd'hui, Christine Salin effectue une mission de soutien par rapport à l'équipe de bénévoles de la Plateforme. Une équipe qui a pour objectif de tenir des permanences téléphoniques au siège de l'association. *« Je suis présente pour leur faciliter leur bénévolat, je fais le lien entre eux et la responsable salariée. »* Une mission familière pour Christine qui a été auparavant responsable

d'une équipe de téléconseillers chez Orange. Pour Yves Coutagnes, le changement était plus propice. Auparavant salarié au sein des ressources humaines du groupe La Poste, il souhaitait clairement changer d'horizon. « *Plusieurs associations m'ont proposé de faire du recrutement de bénévoles. Je suis allé aux petits frères car ils m'ont proposé une mission différente.* » Yves a été chargé, de septembre 2015 à août 2017, de l'accueil physique et téléphonique de l'équipe de Toulouse. De plus, il a contribué à la mise en œuvre opérationnel du nouveau système d'information de l'association au sein de la ville rose.

La grande majorité des missions de mécénat de compétences proposées par les associations dans le cadre du Temps Partiel Senior sont d'ordre administrative : informatique, accueil, secrétariat, comptabilité, communication... Les structures associatives se professionnalisent de plus en plus mais manquent toujours de certaines compétences et de moyens humains. Les salariés d'entreprises mis à disposition s'avèrent alors de véritables soutiens. Ils apportent un regard neuf, une expertise nouvelle.

Il convient toutefois, de ne pas tomber dans certains travers comme l'assimilation possible à du travail déguisé. Ne pas prendre un mécénat de compétences là où l'association pourrait embaucher un salarié. Le travail effectué ses dernières années par le milieu concernant l'instrumentalisation du bénévolat doit servir d'exemple aussi pour le mécénat de compétences. La formalisation des missions par le biais de fiches est indispensable. Cela permet de suivre et de soutenir au fil de l'eau les salariés en mécénat de compétences. Aux petits frères des Pauvres des points hebdomadaires sont proposés entre le salarié mis à disposition et son référent. Ce fonctionnement permet d'ajuster la mission si besoin, de proposer des formations idoines, de désamorcer d'éventuels conflits, d'être à l'écoute du salarié d'entreprise. Accueillir un mécénat de compétences c'est prendre le temps de le soutenir tout au long de son parcours, c'est échanger avec lui, prendre en compte son avis, lui permettre de faire évoluer sa mission. Autrement dire, c'est avoir du temps et prévoir ce temps pour que le déploiement du dispositif soit une réussite.

3.8 Un investissement qui s'inscrit dans le long terme pour les associations

L'investissement des associations pour accueillir des mécénats de compétences porte ses fruits. En effet, les missions de mécénat de compétences dans le cadre du Temps Partiel Senior ont des durées longues de 1 à 3, voire 4 années. Le dispositif demande aux associations de solidarité de consacrer un temps d'investissement conséquent. Cela trait à la définition de la mission, à rencontrer les futurs collaborateurs en mécénat, à les accueillir, à les intégrer, à les former si besoin au sein des équipes, à communiquer en interne sur le dispositif.

Cet investissement présente, par ailleurs, des avantages. Cela permet aux structures associatives de diversifier leurs ressources humaines, de monter en compétences, d'augmenter le nombre et la qualité de leurs actions, de développer leur notoriété, de remotiver leurs troupes (bénévoles et salariés) par la présence de nouveaux regards ...

Les atouts sont conséquents et parfois surprenants. Nombre de salariés mis à disposition souhaitent poursuivre leur mission en tant que bénévole. Pour Christine des petits frères des Pauvres ce fut une révélation : « *Mon mécénat m'apporte beaucoup de plaisir, j'aime beaucoup les relations avec les*

bénévoles de mon équipe. Je suis moins stressée qu'au travail, je me sens utile. A la fin de ma mission, je souhaite poursuivre une action au sein de l'association. Je ne sais pas encore sous quelle forme : administrative ou plus proche des personnes âgées, des bénéficiaires. » Yves Coutages a, quant à lui, déjà franchit le pas. « Au départ, je devais rester seulement 2 ans pour mon mécénat. Mais aujourd'hui, je n'envisage aucunement de quitter l'association. » A la fin de sa mission, Yves a souhaité poursuivre l'aventure. « Cette expérience m'a fait relativiser beaucoup de choses sur la vie. Je suis désormais très attaché à cette association. Je suis devenu bénévole. Je poursuis mon action sur le système d'information et je forme les nouveaux bénévoles à l'accueil. J'ai enclenché certaines choses et j'ai envie d'être utile, de poursuivre sur cette voix. Pour moi, le mécénat de compétences est une transition idéale vers la retraite. » Au Secours Catholique, les retours sont tout autant positifs : « Quand la relation se passe bien, nous constatons une prolongation de l'engagement », sourit Vincent Blyweert. « Et c'est d'ailleurs souvent le cas. »

4 Le déploiement du mécénat de compétences présente pour les associations un enjeu RH, stratégique, politique et opérationnel

« 13 millions : c'est le nombre de bénévoles présents dans au moins l'une des 1.300.000 associations, aujourd'hui actives. L'augmentation constatée ces six dernières années est plus particulièrement portée par les hommes (23% d'entre eux étaient bénévoles en 2010, ils sont 27% en 2016) et par les générations de moins de 50 ans. La proportion des bénévoles présents régulièrement, chaque semaine dans leur association, a augmenté entre 2013 (10,5% des Français) et 2016 (11,2% des Français). Quelques signaux qui avaient pu alerter entre 2010 et 2013, sont ainsi passés au vert en 2016. Et pourtant, le bénévolat reste le premier sujet de préoccupation pour les associations, devant la situation financière. Il inquiète une majorité des responsables associatifs interrogés chaque année dans nos enquêtes, sans même parler des difficultés de renouvellement des dirigeants qui concernent 40% d'entre eux. »

La 14^{ème} édition de « la France Bénévole » nous confirme une fois de plus que L'humain est au cœur du milieu associatif. L'humain avant tout. La plupart des associations avouent manquer de « temps » pour mener à bien leurs projets. Elles se professionnalisent et ont besoin de nouvelles compétences internes dans divers domaines tels la communication, l'informatique...

Aussi, même si nous ne pouvons parler aujourd'hui de crise du bénévolat. Ce dernier a bel et bien évolué ces dernières années. Le comportement des bénévoles a changé. Ils sont devenus plus exigeants vis à vis de leur association. Ils n'hésitent plus à mettre en concurrence les structures associatives. Ils souhaitent donner mais désirent de plus en plus un retour sur investissement comme la formation par exemple pour les plus jeunes. Les bénévoles d'aujourd'hui, même s'ils sont plus nombreux, s'engagent moins longtemps. Leurs parcours de vie sont bousculés, déménagement, perte et reprise d'emploi... Cela concerne également les seniors qui voyagent de plus en plus pour certains, ou bien s'occupent de leurs petits enfants, ou encore se remettent à travailler pour compenser leurs petites retraites.

Tous ces indicateurs confirment la difficulté de gestion des ressources humaines bénévoles pour les associations. Et plus particulièrement pour les 86% d'associations qui n'ont pas de salariés en leur sein. Les grandes associations de solidarité, elles, rencontrent également des difficultés mais d'ordre

plus organisationnel. Comment faire travailler ensemble les salariés et bénévoles ? Comment faire perdurer les valeurs de l'association malgré sa professionnalisation ? Comment faire pour que les bénévoles prennent plus de responsabilités ? Comment favoriser des engagements sur du long terme ?

Le secteur associatif est donc en profonde mutation. Il doit faire face à un « effet ciseau » : augmentation des besoins face à une raréfaction des ressources (financières mais également humaines).

De part notre analyse et les témoignages recueillis, le mécénat de compétences pourrait répondre à 4 types d'enjeux pour les associations de solidarité.

4.1 Un enjeu RH : Répondre aux défis de transformation auxquels les associations sont confrontées

Au travers la réalisation de missions, les salariés d'entreprises mis à disposition sont de véritables soutiens pour les associations. Ils peuvent s'engager sur du long terme avec des missions bien cadrées, définies et des horaires à respecter. Ils apportent également de nouvelles compétences dont les associations ont souvent besoin. Un sérieux atout pour mener des projets qui exigent de plus en plus d'expertises techniques. De même, le mécénat de compétences permet à des personnes de s'engager si elles n'ont pas la possibilité de le faire. L'étude « La France Bénévole » montre que les bénévoles deviennent plus exigeants et ont moins de temps à consacrer à leur association.

Au surplus, les salariés en mécénat de compétences sont les futurs retraités de demain. Des retraités qui pourront pleinement poursuivre leur engagement en tant que bénévole et prendre des responsabilités au sein des associations qu'ils connaîtront déjà. Le mécénat de compétences permet de déclencher de l'engagement citoyen et donc de répondre au défi majeur des associations de solidarité aujourd'hui.

4.2 Un enjeu stratégique : Se remettre en cause et mieux accompagner le changement

Accueillir un salarié en mécénat de compétences, c'est bénéficier d'un regard neuf, c'est accepter de se faire bousculer, de se voir remis en question. Avec son statut à part entière, le mécénat de compétences bouleverse les codes des associations.

Les salariés d'entreprises peuvent être d'un grand soutien pour les têtes de réseau. Cela concerne, notamment, la mise en place de nouvelles mesures comme une démarche qualité, un nouveau système d'information, de nouveaux processus... Ces nouveaux collaborateurs apportent dans leurs bagages le savoir faire de leurs entreprises. Ils peuvent soutenir les décideurs associatifs dans l'accompagnement au changement de leur réseau. Ils peuvent servir de relais auprès des équipes de terrain pour communiquer certains messages, former les bénévoles. Des missions de mécénat de compétences peuvent être dédiées à 100% à de l'innovation. Il peut s'agir de faire de la place au portage de nouveaux projets ou bien tout simplement de soutenir des équipes de bénévoles dans l'intégration de nouveaux outils (ex. système d'information), nouveaux processus (ex. accueil des nouveaux bénévoles).

4.3 Un enjeu politique : Se rapprocher du monde de l'entreprise en développant des partenariats forts et saisir des opportunités pour accroître la recherche de fonds

Avec la raréfaction des subventions publiques, les associations n'ont d'autres choix que de se tourner vers d'autres acteurs pour trouver des financements. Les entreprises sont un choix de prédilection. Le mécénat de compétences s'avère alors être une belle entrée en matière pour ce faire. Même si l'accroche principale reste et demeure le don en nature avec le prêt de main d'œuvre, cela permet aux associations de faire connaissance avec les entreprises, de se faire connaître, d'accroître leur notoriété.

Les entreprises augmentent de plus en plus leur budget mécénat mais souhaitent, comme nous l'avons constaté, favoriser un ancrage local, impliquer leurs collaborateurs. Le mécénat de compétences permet donc aux associations d'attirer les entreprises et de faire-valoir leurs missions auprès de leurs bénéficiaires. De la visibilité qui s'avère être un sérieux atout pour donner envie aux entreprises d'investir leurs deniers dans leurs causes. D'autant plus que le mécénat reste un levier important de positionnement pour une entreprise, le terme « d'investissement sociétal » peut-être employé.

4.4 Un enjeu opérationnel : Des bonnes pratiques à développer pour éviter certains écueils

Le mécénat de compétences, nouvelle forme d'engagement est donc un atout à prendre en considération par les associations de solidarité. Cependant, comme tout dispositif, des risques existent et nécessitent une certaine vigilance voire des bonnes pratiques à appliquer de la part des dirigeants associatifs.

Nous avons identifié 4 risques majeurs et leurs parades pour s'en prémunir dans la mesure du possible.

L'instrumentalisation du mécénat de compétences

Les missions de mécénat de compétences doivent être cadrées et clairement identifiées. Elles doivent impérativement être à durée déterminée et ne pas être assimilées à des missions pouvant être effectuées par des salariés. Des quotas pourraient être instaurés.

Si tel n'est pas le cas, des demandes de requalifications pourraient être demandées à l'instar de certains types de bénévolat.

Le risque d'image pour l'association

Les entreprises avec lesquelles les associations collaborent doivent être en adéquation avec les valeurs de l'association. Des repères déontologiques pourraient être identifiés pour éviter cet écueil. Si cela n'est pas mis en oeuvre, l'association pourrait mettre en jeu sa bonne réputation et donc son vivier de donateurs et de bénévoles.

Une mauvaise intégration par le réseau des collaborateurs en mécénat de compétences

L'arrivée de nouveaux collaborateurs peut perturber les habitudes propres d'un réseau. Pour faciliter l'accueil et l'intégration des collaborateurs en mécénat de compétences, le Conseil d'Administration doit être impliqué dès le démarrage du dispositif. Un guide de bonnes pratiques sur l'accueil, l'intégration et le suivi des collaborateurs en mécénat de compétences faciliterait la tâche. Ces repères communs pourraient être travaillés en lien étroit avec les repères des autres statuts existants au sein de l'association comme les salariés, les stagiaires, les bénévoles, les services civiques. Une communication interne dédiée au dispositif doit être ajustée.

Une responsabilité juridique

Accidents, préjudices, les risques juridiques doivent être anticipés. Un modèle type de convention pour chaque salarié en mécénat de compétences permet de prévenir d'éventuels litiges. La contractualisation du partenariat avec chaque entreprise permet de clarifier les obligations de chaque partie prenante. Clarifier les éléments relatifs aux assurances, déterminer les signataires des conventions avec délégation de pouvoir permettra, aussi, aux associations de se prémunir *a minima*.

Conclusion

Le mécénat de compétences permet aux salariés d'entreprises de jouer pleinement leur rôle de citoyen. En tant qu'acteurs du vivre ensemble, ces salariés peuvent intégrer plus aisément le monde associatif. Leur engagement au service du collectif change les relations associations/entreprises. Les barrières tombent. Les enjeux entre associations et entreprises convergent de plus en plus. Aujourd'hui, 65 000 associations se créent chaque année. Les citoyens souhaitent agir, œuvrer de plus en plus pour le bien commun.

D'après Tous Bénévoles, 55% des salariés pratiquent ou ont pratiqué une activité bénévole. Les entreprises développent des politiques RSE.

Des nouveaux types d'échanges s'instaurent entre les entreprises et les associations. 21% des entreprises sont déjà en partenariat avec des associations et 33% déclarent vouloir le faire.

L'engagement des salariés dans du bénévolat est une composante importante des politiques RSE. Soit au sein des fondations d'entreprises et des associations de salariés soit au sein d'associations externes.

Les intermédiaires se multiplient pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de leur politique RSE et RH. Par exemple, l'association Tous Bénévoles propose différentes prestations : encourager l'engagement au sein de l'entreprise via un moteur de recherche d'actions bénévoles sur un intranet, intégrer l'engagement bénévole comme outil de teambuilding en organisant des journées de solidarité, accompagner les salariés vers la retraite avec des sessions de sensibilisation, formation au bénévolat ou encore accompagner l'entreprise dans la mobilisation des salariés dans des bénévolats de compétences.



Les entreprises s'inspirent désormais des associations, de leur management transversal, de leur façon d'agir au quotidien avec des valeurs fortes, incarnées, de leur capacité à réinventer le monde, à être utopiques, à innover.

Demain, peut-être aurons-nous un monde dans lequel nous ne verrons plus la différence entre une association de solidarité et une entreprise. Aurons-nous peut-être uniquement des structures voulant faire le bien, aider les plus démunis, les plus fragiles, aider l'environnement. Des structures dans lesquelles les individus iront avec joie et envie. Des individus valorisés qui seront payés ou pas pour ce qu'ils font. Un monde où l'utopie fait avancer et motive chacun.

Peut-être qu'aujourd'hui, le mécénat de compétences est un préalable à tout cela ?

Tout simplement. Si simplement... Osons y croire.



Glossaire

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

France Bénévolat : association reconnue association d'utilité publique qui a pour vocation le développement de l'engagement bénévole associatif. Trois principales missions en découlent : promouvoir le bénévolat associatif au service de l'intérêt général ; mettre en relation les personnes intéressées et les associations mobilisant des bénévoles ; accompagner les associations à renforcer la reconnaissance et la valorisation de leurs bénévoles.

Tous Bénévoles : association loi 1901 qui met en relation les associations et les candidats bénévoles, partout en France.

Secours Catholique : plus de 67 000 bénévoles et près de 1 000 salariés agissent contre la pauvreté et en faveur de la solidarité, en France et dans le monde. En tant que service de l'Église catholique qui a pour mission de soutenir les plus fragiles, l'association – créée en 1946 – se mobilise sur le territoire hexagonal et outre-mer et apporte son soutien dans plus de 70 pays et territoires en lien avec le réseau mondial Caritas Internationalis. Le Secours Catholique s'attaque à toutes les causes de pauvreté, d'inégalités et d'exclusion. L'association interpelle l'opinion et les pouvoirs publics et propose des solutions dans la durée. Elle place au cœur de son action la participation des personnes accompagnées et le renforcement de la capacité de tous à agir ensemble.

Les petits frères des Pauvres : Association reconnue d'utilité publique qui accompagne les personnes de plus de 50 ans isolées et en précarité. 11 000 bénévoles engagés, 601 salariés et 38 238 personnes aidées dont 12 702 accompagnées régulièrement.

TPE : Entreprise de 1 à 9 salariés

PME : Entreprises de 10 à 249 salariés

ETI : Entreprises de 250 salariés et plus

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise