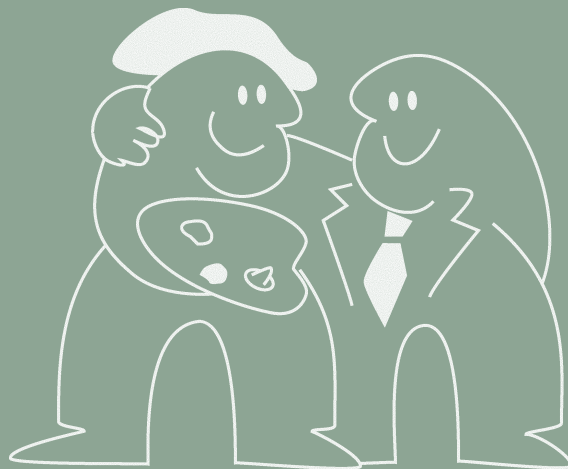


# Le guide pratique du mécénat d'entreprise

Pour qui, pourquoi et comment ?

Amélie d'Oultremont - Jean Blavier



## Table des matières

**Le guide pratique du mécénat d'entreprise**  
Pour qui, pourquoi et comment ?  
  
Amélie d'Oultremont - Jean Blavier

<b>Avant-propos</b> .....	<b>5</b>
<b>Introduction</b> - Un choix, un partenariat et un engagement cohérents .....	<b>7</b>
<b>Chapitre 1</b> - Les mots et leur poids .....	<b>11</b>
<b>Chapitre 2</b> - Un bien vilain mot pour une si belle chose .....	<b>21</b>
<b>Chapitre 3</b> - Mettre une stratégie en place .....	<b>29</b>
<b>Chapitre 4</b> - Pas de tam-tam, mais des infos .....	<b>49</b>
<b>Chapitre 5</b> - Rester soi-même et cohérent vis-à-vis du monde associatif .....	<b>63</b>
<b>Chapitre 6</b> - Les bons comptes font les bons amis .....	<b>69</b>
<b>Chapitre 7</b> - L'exemple vient d'en bas. Quelques idées, quelques approches, quelques initiatives .....	<b>89</b>

## Avant-propos

Depuis de longues années, le mécénat fait partie intégrante de la stratégie du groupe Fortis. Pourquoi ?

Parce que les dirigeants du groupe sont persuadés que le mécénat a un sens dans notre société. Et parce qu'ils savent que ce type d'engagement durable a de l'avenir. Mais il doit évoluer, comme toute la société, au même rythme, encadré par une législation appropriée.

Sinon les rouages se bloquent, les méfiances s'installent, les confusions s'entretiennent. Au détriment d'abord de ceux qui en sont les bénéficiaires.

Une entreprise doit être audacieuse, entreprenante, souple, flexible. Elle doit prendre des risques, et ce dans tous les rôles qu'elle joue dans la société, à tous les niveaux de responsabilité qui sont les siens. Notamment hors de son champ d'activité économique. Dans ce domaine aussi, l'entreprise doit être créative. Mais elle doit aussi inscrire son action dans des règles et des procédures qui puissent être comprises par tous.

Des règles ? Des procédures ? Nous y voilà. Ce guide se veut avant tout un outil pratique de mise en place de telles règles, de telles procédures. Entre autres pour qu'elles soient comprises par tous. Trop souvent, les responsables d'entreprise ont envie de faire «quelque chose». Mais ils ne savent pas comment s'y prendre, ni surtout jusqu'où cela va les mener. Ils ont donc peur de faire le premier pas, peur de se tromper, peur des critiques, des interprétations, peur de dire non ou, plutôt, de ne pas oser dire non. Là comme ailleurs, la peur ne peut pas être le moteur de l'entrepreneur.

Le mécénat est souvent vu comme une activité périphérique, que tout le monde sait faire et que donc personne ne fait bien. Pas d'objectifs, pas de stratégie, pas

de critères. On baisse les bras et on remet aux calendes grecques. Comme s'il s'agissait d'un problème trop vaste alors qu'il s'agit bien plus d'une réponse à donner à la question essentielle : en dehors de vendre, de prospérer, que fait mon entreprise dans la société dont elle fait partie ?

Nous avons donc voulu anticiper toutes ces questions et montrer qu'en suivant une série de pistes on aboutit à des choix cohérents et durables qui peuvent faire la différence.

Lors de l'édition 2004 du colloque «Meeting for the future», qui rassembla mécènes et bénéficiaires, il a été dit que l'Etat ne pouvait pas et ne devait pas prendre en charge tous les besoins de notre société. Qui alors ? L'initiative individuelle ? Certes. Mais elle ne suffit pas. L'entreprise a, elle aussi, une part de responsabilité à prendre et elle peut devenir un partenaire dynamique, en toute transparence et de manière professionnelle.

Le mécénat d'entreprise ne s'improvise pas.

Arrêtez-vous un moment. Prenez la peine de lire ce guide pratique. Et lancez-vous. Les besoins sont nombreux et variés, on l'a dit.

Bonne lecture.

**Amélie d'Oultremont**

General manager Fortis Foundation - Belgium

## Introduction

# UN CHOIX, UN PARTENARIAT ET UN ENGAGEMENT COHÉRENTS

### Le mécénat pour qui, pourquoi et comment ?

Enfin ! Voilà la principale réaction que nous avons entendue lorsque nous avons parlé autour de nous de notre projet de «Guide pratique du mécénat». Cela s'explique : le mécénat, même s'il est aussi ancien que Mécène, a longtemps été une affaire d'individus. Il est relativement nouveau dans le monde des entreprises, où il est l'affaire d'un groupe. De plus, il bute sur la notion de «return». En entreprise, tout investissement doit rapporter, sauf... Nous verrons dans ce guide pourquoi le mécénat est une exception. Et comment ce statut se justifie.

Ce n'est pas tout. Le mécénat étant à forte composante humaine, émotionnelle même, il ne se prête que difficilement au scanner de l'argumentation rationnelle. Il arrive qu'un conseil d'administration demande à l'un de ses membres de mettre quelques idées sur papier, à la suite par exemple d'une sollicitation introduite par une de ces personnes auxquelles «on ne peut rien refuser». C'est déjà un mauvais départ. Comme nous le verrons plus loin, **le mécénat doit être un choix**. Un choix libre. Un choix stratégique surtout.

Mettre ses idées, son projet de mécénat sur papier est nécessaire. Bien souvent même, c'est lorsqu'il faut mettre les choses sur papier que la réalité apparaît dans toute sa splendeur et que les premières embûches apparaissent : «quoi ? Tant que ça ? Sur trois ans ? Et pourquoi trois ans ?» Eh oui, on ne fait pas du mécénat comme on donne un petit quelque chose pour la fancy-fair de l'école des enfants. Une année oui, une autre non. Une année tant, une année moins. Le mécénat digne de ce nom ne se conçoit que dans la durée. Dans une certaine durée du moins. C'est un engagement irrévocable pour la période que l'on a choisie. Pourquoi ? Parce que **le mécénat est avant tout une forme de partenariat sur un projet**.

Rappelons-nous que Mécène, ministre de l'empereur Auguste, était aussi «un homme engagé, homme de pouvoir, riche et excentrique». Deux millénaires plus tard, le mécène doit encore réunir ces quatre qualités. En effet, l'entreprise mécène doit s'engager, elle doit être libre de ses décisions, elle doit avoir les moyens de sa politique et, c'est sans doute le plus difficile, il faut à ses dirigeants une bonne dose d'audace, de conviction, de courage, voire d'excentricité.

Pourquoi ? Parce que le choix de faire ou de ne pas faire du mécénat pose la question de la finalité de l'entreprise. Une question que beaucoup de gens se posent. Exactement comme se posait du temps de Mécène, dans de petits cercles proches du pouvoir, entre hommes de réflexion, la question de la finalité de l'Empire romain. Mécène n'avait pas la réponse, mais cela ne l'a pas empêché de soutenir Virgile, Tite-Live, Ovide et Horace, tous littérateurs qui ne maniaient pas particulièrement la brosse à reluire à l'égard de la société romaine. Aujourd'hui, rien ne devrait empêcher les entreprises de faire de même. Toutes les entreprises ? Non sans doute. **Le mécénat est un engagement**, mais il suppose en même temps «indépendance d'esprit, interrogation sur le sens et une certaine gratuité», comme le souligne le professeur Philippe de Woot (1).

Certaines entreprises ne font pas de mécénat, certaines n'en feront peut-être jamais parce que le mécénat d'entreprise est très différent d'un monde économique que l'on veut rationnel et efficient. Il faut l'accepter. Cette différence repose sur trois piliers : **la gratuité, le domaine d'activité** choisi et **la légitimité** de l'action. Dans les trois cas, reconnaissons-le, on est fort loin des préoccupations quotidiennes de bien des chefs d'entreprise :

- la gratuité ? Si, comme on peut le lire dans le Code du commerce, le but de l'entreprise est d'enrichir ses actionnaires, le mécénat ne lui (r)apporte rien. Il faut donc **s'assurer que les actionnaires sont bien en phase** ;
- le domaine d'activité choisi ? Pourquoi une banque s'intéresserait-elle à l'exclusion sociale ? Pourquoi une chaîne de télévision créerait-elle une chaire universitaire ? Il faut absolument **se doter d'un discours clair et inattaquable** ;
- la légitimité de l'action ? Enron, paraît-il, était une des entreprises américaines les plus généreuses envers les artistes et les églises. Autrement dit, **faites très attention aux contrats qui lient les partenaires**.

Lorsque ses objectifs ne sont pas ceux de l'entreprise tels qu'ils figurent dans ses statuts, lorsque le domaine d'activité choisi n'a rien à voir avec le «core business» de l'entreprise, lorsque la légitimité de l'action menée est sujette à caution parce qu'elle sent à plein nez le paternalisme ou la recherche de la bonne conscience, quelle peut être la cohérence du mécénat ? Ne cherchez pas, il n'y en a pas. Or, **le mécénat doit être cohérent**. Il doit être en phase «avec la manière dont l'entreprise conçoit ses finalités, ses valeurs ses engagements, (...) ses corporate social responsibilities.

Est-ce possible ? Oui. Parce que la finalité de l'entreprise n'est pas seulement de faire des bénéfiques, mais aussi, «et elle est seule à remplir cette fonction dans notre société moderne, d'assurer une des formes du progrès humain, le progrès économique, technique et matériel» (Philippe de Woot). Pour que sa politique de mécénat **soit cohérente**, il faut que cette vision des choses domine au sein de l'entreprise. C'est une première condition sine qua non et c'est ce point-là qui nous intéresse le plus, que nous avons voulu mettre en avant dans cet ouvrage qui se veut avant tout pratique.

On le sait, cela fait l'objet de nombreux débats aujourd'hui : le progrès technique, économique et matériel s'oppose (pollution, inégalité, corruption...) à d'autres formes de progrès humain, ce qui pose la question de l'éthique et du développement durable. Pourquoi ? la finalité de l'entreprise tourne aussi autour de la conception que l'on se fait du progrès». Afficher une éthique de l'avenir, «se poser la question de savoir quelle société nous voulons construire ensemble pour demain, quelle planète, quel type de relations entre les hommes, quel type de progrès humain», c'est à notre avis la deuxième condition sine qua non pour que le mécénat d'une entreprise soit cohérent. Si Mécène était influent, riche et original, il se posait aussi, on l'a vu, beaucoup de questions sur la finalité de l'Empire romain.

Enfin, pour qu'il soit légitime, le mécénat doit répondre dans la transparence à cette triple question fondamentale : **pour qui, pourquoi, comment** ? Si ce n'est pas clair, il vaut mieux remettre l'ouvrage sur le métier. Si c'est clair mais que cela ne se sait pas, il faut communiquer. En interne notamment. Les entreprises dont le mécénat est performant le font. Et cela se sait. Leur pouvoir d'attraction va croissant, la cohésion des groupes qu'elles constituent s'en trouve améliorée. C'est vers elles que s'adressent ceux qui sont dans le besoin, c'est aussi à elles que l'on fait confiance parce qu'elles montrent l'exemple de l'engagement.

De plus, ce genre de décision est souvent considéré comme très personnelle. Or elle devrait devenir purement professionnelle. Il est par ailleurs inutile d'imiter ce

que d'autres ont déjà fait c'est donc difficile d'imiter ce que d'autres ont fait. C'est pour cela que nous allons vous parler dans cet ouvrage de démarches, d'étapes à suivre. Nous verrons aussi les pièges à éviter et les questions auxquelles il faut vraiment répondre. A notre avis, il est plus facile de parcourir un manuel pratique que d'entamer avec l'un ou l'autre, même plus expérimenté, une conversation dont les conclusions, nous le savons pour l'avoir vu et entendu, risquent parfois de décevoir. Si le mécénat d'entreprise ne vous convient pas, autant le découvrir en chambre, un livre à la main, non ? Le mécénat, ce n'est pas toujours ce que l'on croit.

Nous vous souhaitons une excellente et instructive lecture. Et bien sûr, nous sommes aux abonnés présents pour répondre à vos questions.

**Amélie d'Oultremont et Jean Blavier.**

## Chapitre 1

### LES MOTS ET LEUR POIDS

#### Non mais, on parle de quoi ?

Avant de prétendre expliquer à qui que ce soit ce qu'est le mécénat, pourquoi on s'y engage et comment on peut construire une politique cohérente de mécénat, il faut s'entendre sur les mots.

Comme dans bien des domaines où la composante humaine est importante, il est plus facile d'apporter des définitions «ce n'est pas...» qu'une définition «c'est...». Nous commencerons donc par là.

Le **mécénat**, ce n'est pas du sponsoring. La différence tient aux objectifs qui, dans le cas du sponsoring, sont commerciaux. Le sponsoring est pourtant voisin du mécénat - ce qui n'arrange rien dès lors qu'on veut lui apporter une définition -, notamment parce qu'il peut porter sur les mêmes domaines, les mêmes personnes et les mêmes associations, parfois au même moment !

Le sponsoring se définit comme le soutien que l'on apporte à une opération, qu'elle soit culturelle, sportive, sociale ou même de charité, avec la volonté d'en tirer un «return» commercial. Certains cas sont patents. Chacun sent bien que le fait pour telle banque de soutenir un club de football tient du sponsoring et pas du mécénat. Mais le fait pour la même banque d'inviter le club qu'elle sponsorise à jouer un match de démonstration devant des jeunes pris en charge par des associations qu'elle soutient est du mécénat. Comme on le voit, les deux domaines sont proches. Le risque de confusion est donc réel. Il se comprend, surtout lorsque les deux types d'opération sont menés en même temps. Certains appellent cela du **mécénat croisé**. Vous voyez ? Pas si simple...

## Et la culture ?

Prenons un autre exemple. Lorsqu'un distributeur d'électricité apporte son soutien financier à l'une de ces grandes expositions qui font se mouvoir les foules et que, par exemple, il y invite ses clients à des nocturnes, on a beau être dans la culture, on est dans le domaine du sponsoring. Ici aussi, il est possible de faire du mécénat croisé. Le distributeur d'électricité en question peut fort bien se ménager des plages horaires pour faire visiter l'exposition à des groupes de personnes qui en temps normal ne la visiteraient pas ou ne pourraient que difficilement la visiter. Des moins-valides par exemple. Dans ce cas, on monte une opération de mécénat dans une opération de sponsoring. C'est du mécénat croisé.

Que les choses soient bien claires: le mécénat n'a pas d'**objectifs commerciaux**. Mais cela n'empêche nullement que ses intentions doivent être d'une limpidité totale. Aucune entreprise ne va dire haut et fort quels sont exactement ses objectifs lorsqu'elle sponsorise telle ou telle activité sportive. On ne le lui demande d'ailleurs pas... tant c'est clair ! Dans le domaine du mécénat par contre, on le lui demande. On l'exige même. Et ce «on», ce sont les associations, les groupes ou les gens qui sont les bénéficiaires de la politique de mécénat de l'entreprise, mais pas seulement. Il y a aussi les actionnaires de l'entreprise, son personnel, ses relations. Bref, les fameux «**stakeholders**». Nous reviendrons sur ce terme, que l'on traduit en français par **parties prenantes**.

Prenons des exemples concrets. Lorsqu'elles montent une opération de sponsoring, les entreprises affichent leur logo aussi souvent et aussi publiquement qu'elles le peuvent, elles prennent des espaces publicitaires dans les programmes, sur les affiches ou dans des spots radio et télé, elles invitent leurs clients, profitent au maximum de l'espace et du temps qui leur est réservé. C'est normal: comme toujours dans la vie économique, il faut obtenir le meilleur return sur ce que l'on investit.

En face d'elles, les entreprises ont un organisateur qui ne demande pas mieux: il bénéficie d'un soutien financier et les entreprises qui le soutiennent lui amènent du monde. On en arrive donc à une sorte de «win win game» qui, par définition, satisfait tout le monde. Surtout quand ça marche, évidemment. Mais, pour prendre un ultime exemple, lorsque tel opérateur téléphonique loue une loge au Théâtre royal de la Monnaie, il va de soi que c'est pour y inviter des clients ou des relations commerciales. C'est du sponsoring, pas du mécénat, quoi qu'on dise.

## Axes d'intervention

Le monde est ainsi fait que même lorsque l'on veut que les choses soient claires, le contexte humain s'amuse à brouiller les pistes. Imaginons que telle entreprise dispose d'un réseau de distribution très étendu. Dans telle région du pays, le responsable commercial fait monter au siège social une demande de mécénat qui émane d'un **client** qui est aussi responsable d'une association.

A la base, la relation entre ce client et l'entreprise est purement commerciale. Dans un tel cas, il faut aussi que les choses soient claires: la demande en question ne peut être acceptée que si elle correspond aux objectifs de mécénat que l'entreprise s'est fixés en toute liberté, c'est-à-dire aux axes d'intervention qu'elle a choisis et sur lesquels nous nous étendrons par la suite. Cela peut paraître dur, mais c'est indispensable et nous verrons plus loin pourquoi.

A ce stade-ci de notre exposé, nous pouvons déjà nous poser une première question: pourquoi une entreprise se lance-t-elle dans le mécénat ? La réponse tient au fait que toute entreprise a une double responsabilité dans la société:

- une **responsabilité sociale**, par les produits qu'elle met sur le marché ou les services qu'elle rend, par la valeur qu'elle crée, par les emplois qu'elle génère, par sa gestion des ressources humaines, le bien-être de son personnel, ses relations avec les organisations syndicales, etc ;
- mais elle a aussi une **responsabilité** que nous appellerons **sociétale**, qui correspond à la place qu'elle décide d'occuper dans la société. Avoir 10.000 personnes employées, c'est faire vivre de nombreuses familles. En avoir 50 aussi, seule l'échelle diffère. C'est par ce biais que l'entreprise plonge ses racines dans la société. C'est une responsabilité considérable. C'est aussi dans ce cadre qu'elle peut décider de soutenir tel ou tel aspect de la vie en société: la lutte contre la pauvreté, l'aide aux artistes, l'encouragement à pratiquer un sport...

Il s'agit donc bien d'une décision. Rien ni personne ne peut obliger une entreprise à faire du mécénat, surtout pas des pressions ou des considérations commerciales. Sa décision doit procéder du vœu d'exercer sa responsabilité sociétale et cette décision doit être prise dans la plus grande liberté. Pour le dire autrement, par sa

décision, l'entreprise s'affiche **citoyenne** et désireuse d'exercer cette citoyenneté dans tel ou tel domaine qu'elle doit aussi pouvoir choisir en toute liberté.

Comme on le voit, on est loin du sponsoring. D'ailleurs, le fait pour une entreprise de se déclarer citoyenne et de concrétiser cette déclaration ne doit pas forcément se limiter au mécénat. Le mécénat n'est qu'un des moyens d'expression de cette politique de responsabilité citoyenne. Il y en a d'autres: le fait de lutter contre le gaspillage, de protéger l'environnement, d'adopter une attitude éthique. Nous en parlerons davantage au chapitre 2.

## Entreprises citoyennes

Comme on le voit, le mécénat se situe au cœur d'un ensemble de considérations qui font souvent l'objet de confusions de vocabulaire. Cela s'explique par le fait que ces notions sont proches, qu'elles recourent souvent aux mêmes moyens et que beaucoup d'entre elles viennent du **monde anglo-saxon**. Les adapter à notre langage et à nos mœurs demande un affinement et donc du temps. Mais le processus est en cours. D'ailleurs, on n'a jamais autant parlé de mécénat qu'aujourd'hui et c'est un bien. Il faut accompagner le processus et c'est le but de cet ouvrage.

Dans cet embrouillamini, il est compréhensible que les entreprises cherchent leur voie, que les unes s'intéressent au sponsoring, les autres au mécénat ou à d'autres formes d'engagement citoyen. Ce qui compte, c'est que les objectifs soient clairs et que le comportement qu'elles adoptent, puis leur stratégie soient bien transparents pour tout le monde. Pour elles-mêmes d'abord ; ensuite pour les gens, les groupes ou les associations qui en bénéficient ; et enfin pour le grand public. Nous verrons plus loin dans cet ouvrage le rapport entre mécénat et communication. Que telle ou telle entreprise se déclare citoyenne, soit. C'est un bien, il n'y aura sans doute pas grand monde dans le circuit économique pour prétendre le contraire, mais cela ne suffit pas. Ce qui compte, c'est la **concrétisation** de cet engagement citoyen. C'est à ce stade que l'on peut juger de la vigueur de cet engagement.

Dans ce domaine comme dans d'autres, l'influence anglo-saxonne est importante, qu'on le veuille ou non, ne fût-ce que du fait de la présence sur le continent européen de nombreuses sociétés anglo-saxonnes. Ou continentales mais travaillant aussi dans les pays anglo-saxons et ramenant de ceux-ci des idées ou des comportements qui font florès.

C'est ainsi que l'on voit fleurir chez nous ce que l'on appelle en anglais la «**corporate social responsibility**» (CSR). Cette appellation CSR existe depuis longtemps dans le monde anglo-saxon, pour beaucoup de sociétés issues de ce monde c'est même devenu une seconde nature. Elles sont engagées de manière quasi permanente dans la société, elles et leurs dirigeants, à titre personnel et à titre collectif. Les encouragements fiscaux jouent sans doute un rôle, mais le mouvement est plus profond. Il se fonde sur l'idée qu'une partie au moins de l'argent que l'on gagne est dû à la collectivité et donc que donner est un geste normal qui fait partie du comportement de base du citoyen. Fort logiquement, les entreprises adoptent la même attitude d'engagement sociétal, elles le font et elles le disent. Sans arrière-pensées.

## Œuvres caritatives

Dans nos contrées où l'influence judéo-chrétienne est forte, l'attitude des individus et des entreprises est plus complexe. Ce n'est pas que le fond manque, il n'y a aucune raison de penser que l'Européen est moins généreux que l'Anglo-Saxon. Mais on se tâte: «j'y vais ? j'y vais pas ?». Et, surtout, on se pose énormément de questions: non seulement «j'y vais ou j'y vais pas ?», mais aussi «je le dis ou je ne le dis pas ?». Quand ce n'est pas: «et si ça s'apprend alors que je ne le veux pas ?» ou «et si ça se sait et que tout le monde vient frapper à ma porte ?». Voire «et si on interprète mon attitude ou qu'on me prête des intentions que je n'ai pas ?».

Les Anglo-Saxons ont adopté depuis très longtemps une attitude beaucoup plus décomplexée dans ce domaine: pour eux, c'est clair, «j'y vais, organisons la démarche, c'est une bonne chose pour les bénéficiaires. Et faisons-le savoir, cela permettra d'informer tous ceux que cela intéresse». C'est plus simple, non ? Nos amis anglo-saxons sont fiers de bien faire et ils ne voient pas pourquoi ils ne mettraient pas cette qualité en évidence, au même titre que les autres facettes de la vie de leurs entreprises, qu'il s'agisse de leur management, de leur gestion des ressources humaines ou de leur attitude à l'égard des grands défis de ce monde que sont l'environnement ou l'éthique des affaires.

Les entreprises anglo-saxonnes sont notamment très actives dans le domaine des «**charities**», que l'on pourrait traduire en français par «**œuvres caritatives**». Il est regrettable que ce mot dégage chez nous un parfum suranné. Le mot «**charité**», lui, est encore plus mal loti: il souffre d'une connotation carrément péjorative, ce qui est injustifié. C'est non seulement un beau mot, c'est aussi et surtout un mot

simple et direct qui recouvre une des plus belles notions qui soient: distraire une partie de son avoir au profit de ceux qui sont moins bien lotis. Mais il faut vivre avec son temps et le mot à la mode aujourd'hui est «**solidarité**». C'est aussi un mot juste dans la mesure où il recouvre une relation qui repose davantage sur le partenariat que sur la générosité. Le partenariat est un accord. Plus même, c'est un contrat entre l'entreprise qui offre son soutien et les gens, les groupes ou les associations qui bénéficient de ce soutien. On ne fait donc pas la charité, on se met d'accord sur un **investissement** dans un projet qui est soutenu par l'entreprise et mis en place par le monde associatif.

Il faut être attentif à ces notions: les Anglo-Saxons parlent couramment de «**charity management**». Ce n'est pas traduisible tel que dans notre langue. Mais cela recouvre bien la même idée, ce que nous appelons la solidarité, le **partenariat** entre un donateur et un bénéficiaire. On pourrait même dire entre un généreux donateur et un heureux bénéficiaire parce qu'on n'est pas ici dans un contrat commercial: rien n'oblige le donateur à donner et le bénéficiaire peut généralement, grâce à ce geste, réaliser ce qu'il ne pourrait réaliser autrement.

## Investissement

Bref, si les mots sont importants, il ne faut pas en avoir peur. Qu'en est-il par exemple de la notion d'investissement ? Le mécénat, c'est un investissement d'une entreprise dans un projet mis en place par le monde associatif. Mais, comme nous l'avons déjà dit, c'est un **investissement sans «return»**, sans retour au sens économique du terme. Pourtant, chacun le sent bien, le retour peut être considérable sur le plan sociétal. Ce retour sera d'autant plus élevé que le projet est bien monté et que l'entreprise est en phase avec les axes de développement qu'elle a choisis. Il y a encore une autre raison pour laquelle le recours à la notion d'investissement est légitime. Le mécénat repose sur la volonté de l'entreprise d'être citoyenne, de se déclarer comme telle et d'agir en conséquence. Encore faut-il convaincre ses dirigeants de la pertinence de cette attitude et, surtout, de la pertinence du ou des projets sélectionnés. Pour ce faire, recourir à la notion d'investissement, fût-ce d'**investissement sociétal**, présente un double avantage:

- c'est un langage que les dirigeants d'entreprise comprennent bien et il cadre avec des attitudes et des processus de décision naturels dans les entreprises ;

- c'est une notion qui fait apparaître que l'argent ainsi affecté l'est tout aussi sérieusement que dans d'autres circonstances.

Il n'y a aucune raison que le montant investi dans une opération de mécénat quitte l'entreprise sans que plus personne ne s'en soucie dès lors qu'il est affecté sous le prétexte qu'il n'a pas de «return». L'argent investi dans le mécénat a nécessité autant d'efforts pour le gagner et a autant de valeur que l'argent affecté ailleurs. C'est de l'argent de l'entreprise, il doit être traité avec le même discernement que l'argent utilisé pour autre chose. D'ailleurs, les montants investis dans le mécénat sont destinés à développer des projets. C'est aussi un point commun avec les autres investissements de l'entreprise. Ce n'est pas de l'argent qui disparaît dans un puits sans fond, c'est de l'argent qui a aussi un «return», mais un «return» sociétal. Et ce «return», c'est le fait que le projet fonctionne et que ses bénéficiaires puissent en profiter de la manière la plus efficiente.

## Générosité

Que les choses soient claires: sur les quelque 450.000 entreprises que compte notre pays, il y en a beaucoup plus qui ne font pas de mécénat qu'il n'y en a qui en font. Il y a aussi sans doute de nombreuses entreprises et de nombreux dirigeants d'entreprise qui se tâtent. C'est le fameux «j'y vais ? Je n'y vais pas ?» que nous avons déjà évoqué. Peut-on dire que les uns – ou les unes – sont **généreux**, les autres pas et les troisièmes entre les deux ? Non, clairement non. Personne n'attend des entreprises qu'elles se montrent généreuses. Elles ne sont pas là pour cela. C'est une décision entièrement libre, pour laquelle d'abord il faut avoir les moyens, qui revient à prendre sur soi d'affecter, en plus des investissements et de l'énergie qu'exigent la vie économique, les marchés, l'emploi et la pérennité de l'entreprise, une partie de ce que l'on a au financement d'un projet au «return» purement sociétal. Avec la ferme volonté, et c'est capital, d'en faire une **activité** aussi **gagnante** que le reste. Ce qui implique la mise en place d'une organisation et d'une structure ad hoc, qu'elles soient grandes ou petites, peu importe. Mais ce n'est pas du tout dans les objectifs de la société, qui a été constituée pour d'autres raisons. On peut même dire que ce n'est pas dans sa nature. Au contraire, l'entreprise doit se faire violence pour investir dans le mécénat puisque toutes ses autres activités ont pour objectif de servir son objet social, ce qui suppose qu'elles soient rentables au sens économique du terme.

Lorsqu'une entreprise a décidé de se lancer dans le mécénat, plusieurs possibilités s'offrent à elle. Les occasions ne manquent pas. Généralement, dès que la décision de l'entreprise est connue, ou dès qu'elle a apporté sa contribution à l'une ou l'autre première opération, il y a de fortes chances pour que le bouche à oreille fonctionne rapidement, puis que la caisse de résonance se mette en place et que les demandes les plus diverses affluent. Il faut gérer cet aspect des choses. Nous en avons déjà touché un mot en disant qu'il convenait de mettre en place une organisation ou une structure ad hoc, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise ou du projet qu'elle envisage de soutenir. Le minimum minimum est que quelqu'un réponde au courrier ou au téléphone...

### Caius Cilnius Maecenas

L'entreprise citoyenne qui a décidé de concrétiser son engagement n'a que l'embaras du choix. Nous avons sélectionné pour vous quelques axes, quelques chemins, quelques sentiers dont certains sont fort battus – ce qui n'enlève rien à leur légitimité – et d'autres moins.

Le mécénat le plus ancien est le **mécénat artistique**. Le Larousse ne laisse planer aucune équivoque: «mécène, n.m. Personne physique ou morale qui soutient les artistes, les savants, les écrivains, etc., par un financement, le cas échéant par des commandes». Nous ne ferons pas l'injure à nos lecteurs de leur rappeler que le phénomène remonte à la plus haute Antiquité, bien que ce soit le chevalier romain Caius Cilnius Maecenas, contemporain d'Auguste et... mécène de Virgile et d'Horace, qui ait vu son nom s'imposer pour désigner cette activité. Par opposition au mécénat culturel, on a cru bon de sérier les choses, lorsque l'influence anglo-saxonne a amené chez nous le «charity management», en parlant de **mécénat social** ou de **mécénat humanitaire**. Il n'est jamais aisé de définir des notions aussi vagues, mais il est largement accepté dans notre pays que le mécénat humanitaire s'adresse prioritairement aux pays en voie de développement ou dévastés, que ce soit par un phénomène naturel ou une guerre, qu'ils soient proches ou éloignés. C'est par excellence le champ d'action des organisations non gouvernementales, les ONG. Le mécénat social, lui, tient davantage de la solidarité au sein de la société.

On a longtemps confondu les deux, mais les choses aujourd'hui prennent un contour plus précis. Bien sûr, il y a des entreprises qui soutiennent des ONG et personne ne peut leur en faire le reproche, mais cette activité est plus éloignée des

préoccupations et de l'engagement sociétal des entreprises que la vie culturelle, l'intégration sociale ou l'aide aux moins valides par exemple. Beaucoup d'ONG ont développé un marketing et un lobbying intensifs qui s'adressent à l'ensemble du corps social, depuis le gouvernement fédéral jusqu'à Monsieur Tout-le-monde. Ce n'est pas le même champ d'action que le mécénat social, qui suppose une certaine proximité plus facilement compatible avec l'engagement sociétal des entreprises. Ce qui n'empêche nullement certaines associations caritatives de recourir elles aussi à des techniques sophistiquées de mailing, ce qui suppose une certaine ampleur dans la démarche. Mais, en gros, le mécénat social, c'est à côté de chez soi alors que le mécénat humanitaire s'étend au vaste monde. Ce sont donc deux choses, deux champs d'action, deux types de mécénat différents.

Toutefois, si le mécénat humanitaire s'adresse moins aux entreprises que le mécénat social, c'est essentiellement pour des questions de positionnement. Faire du mécénat, nous l'avons dit, c'est concrétiser un engagement sociétal. Une entreprise industrielle qui traite en Belgique des matières premières qu'elle importe du Burkina Faso et du Brésil peut fort bien s'engager à la fois dans le mécénat humanitaire – il y a énormément à faire au Burkina Faso et dans les «favelas» brésiliens – et dans le mécénat social, ici, en Belgique. Mais chacun comprendra facilement qu'une compagnie d'assurances ou une entreprise alimentaire présentes sur le marché belge concrétiseront plus facilement leur désir d'engagement sociétal en soutenant des projets qui leur sont proches géographiquement et psychologiquement. ■

Dans ce chapitre:

*Comment pérenniser  
un investissement  
original ?*

*Le mécénat est  
un engagement  
durable, à aborder  
en professionnel.*

*Etre généreux ne  
s'improvise pas.*



Etre généreux ne s'improvise pas!

## Chapitre 2

### UN BIEN VILAIN MOT POUR UNE SI BELLE CHOSE

#### Responsabilité sociétale, le socle de la politique de mécénat

L'entreprise a des responsabilités dans la société. C'est une banalité de le dire, encore plus de l'écrire, mais ce qui est nouveau, c'est qu'il lui est de plus en plus difficile d'y échapper. On voit les entreprises, on les regarde même. Des gens y travaillent, y fournissent des biens et des services, leur en achètent. L'entreprise a un impact sur son environnement, au sens étroit du terme, mais aussi au sens le plus large: environnement humain, social, urbanistique, etc. Mais ce n'est pas tout: l'entreprise a aussi une responsabilité plus profonde, révélatrice d'un lien plus intime et moins connu avec le monde qui l'entoure, une responsabilité que l'on pourrait qualifier de «sociétale». Même si le mot est affreux, il dit bien ce qu'il veut dire: l'entreprise a une responsabilité dans la société où elle est née, où elle s'est implantée, où elle travaille, où elle se développe, mais aussi où elle vit, où le cas échéant elle tombe malade, où elle peut guérir mais où elle peut aussi mourir. Quel que soit son sort, il affecte son environnement. Cette responsabilité est différente d'une entreprise à l'autre, elle prend des teintes diverses. Cette variation dans les couleurs est liée à l'approche qu'a l'entreprise - et ses dirigeants - du rôle qu'elle exerce. Ce qui amène à se poser cette question essentielle: quelle est la nature des liens qu'a l'entreprise avec ses «**stakeholders**»? «Stakeholders»? Un mot aussi affreux, dans son genre, que «sociétal», mais qui dit encore mieux ce qu'il veut dire puisque lui, au moins, il est au dictionnaire (anglais). Un «stakeholder» est toute personne qui a un intérêt dans une entreprise ou une organisation. Mais par intérêt, il faut plutôt entendre «enjeu». Toute personne, tout groupe pour lesquels la présence et l'action de l'entreprise, à quelque moment, à quelque endroit et à quelque degré que ce soit, est un «enjeu» peuvent être rangés dans

la grande famille des «stakeholders». Des «stakeholders» avec lesquels l'entreprise a des relations, qu'elle le veuille ou non. Il y a là un défi à gérer, que les uns gèrent bien, que les autres gèrent mal, que d'autres encore ne gèrent pas du tout. La capacité de l'entreprise à gérer à bon escient ses relations avec ses «stakeholders» relève de son engagement sociétal.

## Une couleur, une personnalité

Nous l'avons vu, cet engagement sociétal peut prendre des teintes diverses. Plus précisément, quelle est l'allure, le ton général de cet engagement sociétal ? Est-il effacé ? Discret ? Décomplexé ? L'entreprise respecte-t-elle un code dans ce domaine ? Ses dirigeants ont-ils, à cet égard, un profil clair ? Une ligne de conduite qu'ils se sont fixée ? Ont-ils communiqué à ce propos ? L'entreprise a-t-elle une charte, une éthique ? Ou au contraire travaille-t-elle au jour le jour, voire à la «cow-boy», en partant du concept qu'on ne fait pas d'omelettes sans casser des œufs, sans trop se soucier des conséquences de ses actes ou en considérant qu'elle en gèrera bien les conséquences au moment voulu ? Les réponses à ces questions – et bien d'autres que nous examinerons plus loin – donnent une couleur, une personnalité à l'engagement sociétal de l'entreprise. On voit tout de suite que l'éventail des attitudes, des approches est vaste. Le fait de s'être posé ces questions est à la base de la prise de conscience par les entreprises – pas toutes, hélas ! – de leur rôle sociétal. Pas toutes ? Non, car il y a des entreprises qui ont pris conscience de la place qu'elles ont ou qu'elles peuvent avoir dans la société à cause – nous avons failli écrire «à la faveur» - d'un accident, d'une rencontre, d'une expérience. Tel dirigeant va ainsi réaliser que son entreprise qui fabrique des stores peut faire quelque chose pour telle association gérant une maison hébergeant des handicapés tout simplement parce qu'à un dîner il était assis à côté d'un membre du conseil d'administration de cette maison. Tel autre, et c'est plus dramatique, va saisir d'un coup, parce qu'il y est confronté, l'onde de choc qu'un accident de voiture peut provoquer dans la vie d'une famille. Peu importe. Il n'y a pas contrition parfaite ou imparfaite dans la prise de conscience de la responsabilité sociétale des entreprises.

Comme toujours, lorsqu'il y a responsabilité, il faut se poser la question de savoir ce que pensent, ce que ressentent «les autres». C'est-à-dire ceux vis-à-vis desquels on prend des engagements. Les enjeux sont souvent considérables. Il faut donc bien définir, dès le départ, la part de responsabilité que l'on est disposé à pren-

dre. L'engagement sociétal implique une durée, une pérennité même. On est ici bien au-delà du soutien que l'on peut apporter à la fancy-fair d'une école. Renoncer l'année suivante ne prête pas à conséquence. Ou si peu. Par contre, renoncer à son engagement sociétal ou être contraint de le faire pour des raisons budgétaires est non seulement contre-productif, bien au-delà de ce qu'on croit d'ailleurs, mais souvent dramatique pour les partenaires que l'on s'est choisis. La responsabilité sociétale et le mécénat, qui en est l'expression, ne peuvent dépendre de budgets qu'on augmente ou réduit en fonction de la conjoncture. La société attend de l'entreprise qui a décidé de concrétiser sa responsabilité sociétale qu'elle le fasse dans la durée. Non pas dix ans. Ou vingt ans. Mais une durée suffisamment longue pour permettre une saine gestion des projets que l'on soutient. Idéalement, une durée à convenir d'avance. Plus idéalement encore, une durée sur laquelle on communique. Par exemple dans un rapport d'activités.

## «Corporate social responsibility»

Tout cela peut paraître éloigné du «core business» des entreprises dont, dit-on, les dirigeants ont tant de chats à fouetter. D'abord, les dirigeants d'entreprise ont toujours eu beaucoup de chats à fouetter. Ensuite, si vous ne vous occupez pas de vos «stakeholders», sachez que, de toute façon, eux vont s'occuper de vous.

Ils s'en occupent même déjà. Pourquoi ? Parce qu'on voit les entreprises, parce qu'on les regarde même. Parce qu'on ne peut ne pas les voir. Leurs relations avec le monde qui les entoure se multiplient et les relations qu'elles entretiennent depuis toujours avec leurs partenaires habituels s'élargissent, s'intensifient, se compliquent. On ne parle plus seulement de salaires ou de conditions de travail avec son personnel, on parle aussi de bien-être. On ne parle plus seulement de relations de bon voisinage avec ses riverains, on parle aussi des conditions idéales pour vivre ensemble dans l'harmonie et le respect mutuel. On ne parle plus seulement de permis d'urbanisme avec son administration communale, on parle aussi des moyens d'améliorer le cadre de vie de tous.

Cette responsabilité sociétale des entreprises, qui est connue dans le monde anglo-saxon sous l'appellation de «corporate social responsibility», est un des fondements du mécénat. L'un ne va pas sans l'autre. Ou alors il s'agit de l'une ou l'autre opération ponctuelle, menée «pour faire plaisir» et restant généralement

sans lendemain – généralement, mais pas toujours puisqu'il arrive qu'à la faveur d'une opération de ce type l'entreprise découvre soudain l'impact qu'elle a ou qu'elle peut avoir sur son environnement. Le mécénat se greffe donc sur la responsabilité sociétale des entreprises, qui en est le socle. Inversement, le mécénat est une des expressions de l'engagement citoyen de l'entreprise. Il y en a d'autres, que ce soit l'éthique ou le respect de l'environnement.

Une entreprise n'est pas l'autre, ne fût-ce que parce qu'il y en a de grandes, de moyennes et de petites. Des locales, des régionales, des nationales et des internationales. Un dirigeant n'est pas l'autre. Les entreprises changent. Leurs dirigeants aussi. Comment concilier cette réalité économique avec un engagement sociétal qui ne se conçoit que dans la durée ? La réponse tient quasiment d'une lapalissade: en choisissant bien cette durée. Et en travaillant de la manière la plus réaliste qui soit dans un périmètre correspondant aux capacités mesurables de l'entreprise. Le mécénat ? C'est l'affaire des grandes entreprises, entend-on parfois (souvent) dire. Rien n'est plus faux. Le mécénat, c'est comme la race canine. Du teckel au Saint-Bernard, il y en a pour tous les goûts, tous les formats, tous les engagements. Rien n'est petit dans le mécénat, tout doit être ajusté au besoin que l'on a choisi de rencontrer. Qu'elle soit grande ou petite, l'entreprise et ses dirigeants doivent notamment faire le choix de travailler seuls ou en collaboration avec des organismes spécialisés, qu'il s'agisse de la Fondation Promethea, de la Fondation Roi Baudouin ou d'autres (voir lexique en fin d'ouvrage). Pour prendre un exemple parmi d'autres, mais très révélateur, la Fondation Roi Baudouin met à la disposition des mécènes une infrastructure qui leur permet de concrétiser leur engagement sociétal sans devoir en supporter les charges administratives. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il n'y a pas que des PME qui travaillent avec la Fondation Roi Baudouin. La simple consultation du rapport annuel de celle-ci ([www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)) montre que plus d'un nom prestigieux a choisi cette méthode de travail. D'autres entreprises ont choisi de faire cavalier seul.

## La réflexion des autres

C'est le cas de Fortis. L'engagement sociétal du groupe de bancassurance repose sur une approche personnelle: «ce que nous faisons, nous voulons le faire nous-mêmes. Nous voulons que ça vienne de nous. Que ce soit l'expression de notre culture d'entreprise», disent ses responsables, «nous ne souhaitons pas acheter la réflexion des autres sur le marché». Il n'y a aucune critique dans ces propos, qu'il convient de décoder:

- une entreprise peut fort bien se trouver dans une situation où elle est quasiment contrainte «d'acheter la réflexion des autres». Par exemple parce que sa taille et ses capacités financières ou administratives ne sont pas compatibles avec l'engagement sociétal que souhaitent prendre ses dirigeants. C'est tout à leur honneur ;
- pour bien faire, la responsabilité sociétale de l'entreprise doit s'exprimer de la manière la plus conforme à son approche, à sa culture, à sa personnalité. Une entreprise qui possède un réseau de vente étendu agira différemment de celle qui travaille sur internet. C'est un simple constat ;
- les entreprises évoluent, leur culture, leurs dirigeants aussi. Et quiconque pratique le mécénat y a fait un jour ses premiers pas. Travailler avec une fondation est aussi un bon moyen de débiter.

Il faut savoir, nous l'avons dit, que l'on regarde les entreprises. Rien ne sert de l'ignorer, ni d'ignorer la nature de ce regard. Est-il bienveillant ? Ou au contraire négatif ? Sur quoi repose-t-il ? L'entreprise est-elle en phase avec elle-même ? Ses actes sont-ils en concordance avec son image ? Le mécénat, qui est une main tendue vers le monde associatif, renvoie à l'entreprise et à ses dirigeants des informations intéressantes à cet égard. Il ne faut pas être naïf, ni avoir peur des mots, et encore moins de la réalité telle qu'elle est. Beaucoup de gens, dans le monde associatif, n'associent pas au mécénat les valeurs positives que l'on y associe dans le monde des entreprises. Généralement – et cette idée est aussi fort répandue dans le grand public -, c'est de l'Etat que l'on attend qu'il soutienne le non-marchand et, dans ce secteur, toutes les initiatives qui ont pour but de rendre le monde meilleur et d'apporter à ceux de nos concitoyens qui vivent dans la difficulté les moyens de dépasser les écueils qu'ils rencontrent. Pour le dire autrement, le mécénat est un peu la roue de secours. Les mécènes font ce que l'Etat ne fait pas.

Quelle différence, direz-vous ? Elle est essentielle. Le monde associatif a besoin des mécènes comme on a besoin de faire jouer sa compagnie d'assurances. Faute de mieux. Contrairement à ce que certains croient, les relations entre l'entreprise mécène et ceux qui bénéficient de son engagement sociétal ne génèrent pas forcément une émotivité élevée, même si on ne peut exclure des relations privilégiées. En fait, le monde associatif doit se faire violence pour accepter, faute de mieux, l'argent des mécènes. Encore une fois, il s'agit d'un constat, pas d'une cri-

tique. Le bon mécène est aussi celui qui est capable de se mettre à la place de celui qu'il aide. De comprendre ses problèmes, de décomplexer autant que possibles les relations qu'ils entretiennent.

### Au risque de déplaire

Il faut aussi apporter une nuance à ces propos quelque peu durs. Les choses changent. C'est en forgeant qu'on devient forgeron, c'est en pratiquant le mécénat qu'on devient un bon mécène, c'est en bénéficiant d'un mécénat qu'on finit par adopter à l'égard de l'entreprise un autre regard. Mais on ne peut ignorer le contexte dans lequel doivent se développer ces relations complexes. Il faut que tout soit clair, ou du moins le maximum, pour que s'établisse la confiance, que l'entreprise se fasse accepter dans un monde où elle n'est pas désirée, que le bénéficiaire d'un mécénat aille au-delà de la rancœur que peut générer le fait de devoir faire appel à la générosité d'autrui. D'apparaître comme un quémandeur. C'est vrai aussi dans le monde culturel.

Comme nous avons pris le parti dans cet ouvrage de dire les choses comme elles sont, au risque de déplaire, de choquer même, il faut essayer de comprendre ce que peut être l'itinéraire d'un représentant du monde associatif ou culturel. Prenons le cas de celui qui gère une association d'aide aux jeunes en difficultés. Les subsides publics ? Maigrichons. Les ressources propres ? Anémiques. La vente d'objets ou de gadgets ? Epuisante. La mise sur pied d'une fête ? Epuisante aussi. Que reste-t-il, sinon frapper à la porte des entreprises ? Et qu'est-ce, frapper à la porte des entreprises, sinon essuyer de nombreux échecs ? La situation ne se détendra vraiment que lorsque les mécènes seront de plus en plus nombreux et qu'ils seront de plus en plus nombreux à prendre des initiatives, à entretenir des contacts, puis des relations suivies avec le monde associatif et culturel.

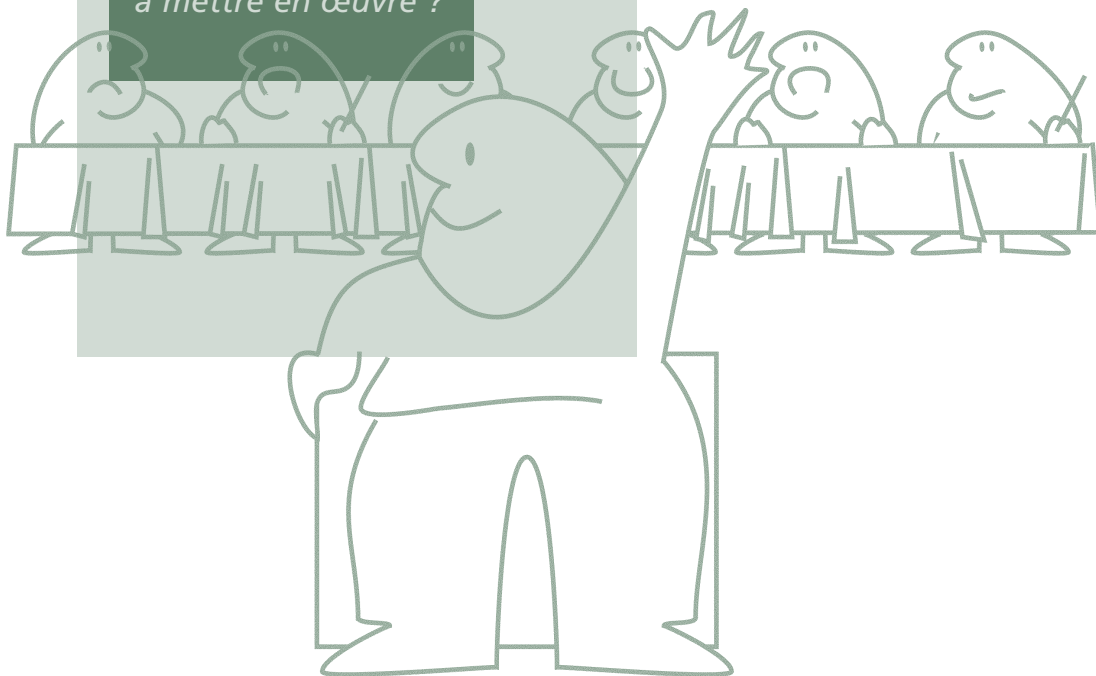
Pour les entreprises aussi, il faut que les choses soient claires. Leurs dirigeants doivent pouvoir dire oui ou non en toute liberté. Au nom de la politique qu'ils entendent mener et à laquelle nous allons consacrer le chapitre suivant. Aucune entreprise, aucun dirigeant d'entreprise ne doit se justifier devant ceux qui frappent à sa porte, qui introduisent des demandes ou des dossiers de mécénat. Sur ce point, les dirigeants d'entreprise ne doivent se justifier que devant leur conseil d'administration ou leurs collaborateurs, étant entendu que beaucoup de demandes de mécénat transitent par le biais de collaborateurs de l'entreprise avec lesquels les représentants du monde associatif ou culturel entretiennent des rela-

tions. A ce niveau aussi, la seule justification à fournir est celle de la compatibilité avec la politique de mécénat que l'entreprise a choisi de mener. C'est une règle dure à respecter, et, comme toute règle, elle souffre des nuances dans son application, mais prendre trop souvent des chemins de traverse augmente le risque de perdre de vue la direction que l'on est censé prendre. ■

Dans ce chapitre:

*Comment convaincre son comité de direction ?*

*Les questions qu'il faut se poser impérativement et les réponses qu'il faut se donner. Qui décide ? Qui est responsable ? Quels sont les moyens à utiliser et à mettre en œuvre ?*



Comment convaincre son comité de direction ?

## Chapitre 3 METTRE UNE STRATÉGIE EN PLACE

### La marche à suivre pour être efficace

Le mécénat, une affaire de bonne(s) femme(s) ? On l'a longtemps pensé, on l'a longtemps dit, on le dit parfois encore. Et ce fut sans doute vrai pendant tout un temps, encore que Caius Cilnius Maecenas, celui sans lequel rien de tout cela ne serait jamais arrivé, était selon toute vraisemblance de sexe masculin. Mais les esprits ont été marqués et ils le sont sans doute aujourd'hui encore par le discernement de ces femmes qui ont soutenu des artistes aujourd'hui reconnus à un moment où ils l'étaient moins – ou pas du tout. L'Américaine Winetta Singer, la fille de l'inventeur de la machine à coudre moderne, devenue princesse de Polignac, a soutenu Debussy, Satie, Ravel, Stravinski, Poulenc ; la Belge Elisabeth de Caraman-Chimay, devenue comtesse Greffulhe, a inspiré Proust et fut la première à faire jouer Wagner et Mahler en France ; une autre Belge, Misia Sert, la petite-fille du violoncelliste Adrien-François Servais, fut la protectrice des Ballets russes, de Satie et du Groupe des Six (Poulenc, Milhaud, etc). Les exemples ne manquent donc pas, mais la réalité commande de dire que de nos jours trois facteurs sont venus bousculer ce schéma quelque peu traditionnel:

- l'élargissement du mécénat à la vie associative ;
- le passage du mécénat de générosité au mécénat d'intégration et de responsabilité sociétale ;
- la professionnalisation du mécénat.

Ces facteurs ont amené le mécénat dans une sphère plus rationnelle, où les décisions sont prises en fonction d'objectifs et sur la base de dossiers. On est loin de la duchesse de Guermantes de Marcel Proust ! La question ne se pose donc plus

de savoir si le mécénat est ou n'est pas une affaire de bonne femme puisqu'il est devenu une affaire d'entreprise. De ce fait, hommes ou femmes, peu importe, ce sont des managers qui sont à la barre. Même si on ne peut nier qu'un certain machisme ambiant considère encore que le mécénat convient davantage aux femmes ou, c'est un comble, aux hommes en fin de carrière !

### Au sommet

Deux personnages sont d'une importance capitale dans le processus qui va amener une entreprise à faire ou à ne pas faire du mécénat, à accepter ou à ne pas accepter un dossier de mécénat: celui qui présente le dossier, celui qui va trancher. Dans la majorité des cas, ces deux personnages ne sont pas seuls, ils doivent tenir compte de leur conseil d'administration ou font partie d'équipes, mais, soyons réalistes, dans la majorité des cas aussi leur influence est déterminante. Si le grand patron ne veut pas d'un dossier, il ne passera que difficilement. Si le responsable du mécénat ne défend un dossier que mollement, il ne passera pas. On se retrouve ici à la base même de la mécanique économique: l'argent est une ressource rare qu'il convient d'affecter de manière efficiente.

L'expérience (des mécénats réussis) montre que la décision doit être prise au sommet de l'entreprise. Pourquoi ? Parce que les grands patrons parlent entre eux de «corporate social responsibility». Ce n'est quasi jamais le premier sujet qu'ils évoquent lorsqu'ils se rencontrent à la FEB, à la FIC, à l'UWE ou au VOKA, dans leur cercle, au golf, au tennis ou au foot, peu importe. Mais ils en parlent: «tiens, j'ai appris que... Qu'est-ce qui t'a amené à faire ce genre de chose ?». Ce genre de question appelle, de manière infraliminaire, une justification rationnelle: «parce que...». La mauvaise réponse, même si elle a le mérite d'être franche, serait «parce que c'est mon bébé». Le temps des grands mécènes est passé – ou alors il concerne la sphère privée et non le «corporate». Cette évolution est récente et certains grands patrons très proches de nous - temporellement parlant – imposent encore leur point de vue. Mais ils se font de plus en plus rares. Ce qui ne veut pas dire qu'ils n'existent pas. On voit même fleurir ce genre de réflexe chez des dirigeants d'entreprise qui font leurs premiers pas dans le mécénat !

### Les règles du jeu

Une fois n'est pas coutume, les Etats-Unis sont en retard dans ce domaine. On voit encore trop souvent, outre-Atlantique, de grands patrons s'approprier la politique de mécénat de leur société. En faire «leur chose». Il n'y a donc rien d'étonnant au fait que des attitudes comparables soient importées chez nous. Ce n'est pourtant pas la bonne façon de travailler. Le mécénat, ce n'est pas l'affaire du patron, c'est l'affaire de toute l'entreprise. Ce principe de base doit être concrétisé par la mise sur pied d'une structure ad hoc, si possible distincte, mais toujours indépendante. La direction de l'entreprise ne peut se mêler de la gestion au quotidien de sa politique de mécénat, de peur de créer des interférences néfastes. Une société qui fait du mécénat est une entité marchande qui a décidé d'affecter une partie de ses ressources à une activité non marchande. La frontière entre les deux doit être claire, ne susciter aucune équivoque et ne prêter le flanc à aucune critique à connotation commerciale. Idéalement, c'est le conseil d'administration qui décide de faire du mécénat, qui choisit une politique et qui en confie la réalisation à une équipe. Laquelle doit bien sûr rendre compte de la manière dont elle s'est acquittée de sa mission. Mais aucun dirigeant d'entreprise ne peut mettre en doute les choix qui sont effectués au quotidien. On ne change pas les règles du jeu en cours de partie. Ce serait prendre le risque de se faire (virtuellement) goudronner et emplumer, comme dans Lucky Luke. N'est-ce pas aussi l'occasion de mettre en pratique cette éthique des affaires à laquelle tant de dirigeants se disent sensibles ? Non, on ne soutient pas telle association parce que le patron de la société le veut. Les ressources de l'entreprise ne sont pas librement affectées au gré de la volonté de son directeur général. Non, on ne décide pas en cours d'exercice de soutenir telle initiative parce qu'elle est pilotée par le fils d'un client. Les ressources de l'entreprise sont affectées de manière aussi efficiente que possible après un processus de décision aussi cartésien que possible. «Changez vos stratégies et vos tactiques, mais jamais vos principes», écrit John Kessel (lequel ? le prof d'univ ? l'auteur de science-fiction ?)

## Allons-y !

«Corporate social responsibility», politique de mécénat, structure indépendante, affectation rationnelle, processus de décision cartésien... comment mettre tout cela en musique ? La Palice n'eût pas dit mieux: il faut une partition. Voici celle que nous proposons. Elle a le mérite d'exister, bien plus, d'avoir été utilisée dans une grande entreprise. Elle ne doit, elle ne peut sans doute pas être transposée telle quelle. Mais qui peut le plus peut le moins. Il y a dans cette marche à suivre à boire et à manger. Ou plutôt à prendre et à laisser.

### 1. Mission exploratoire

Vous êtes chargé de mettre sur pied une activité de mécénat ? Mieux, des activités de mécénat ? Mieux encore, une stratégie de mécénat et une équipe qui la concrétisera ?

- Commencez par mettre sur papier les intentions de votre entreprise. Qui a lancé l'idée ? Comment s'est-elle imposée ? Quels sont les objectifs poursuivis ? C'est le «**pourquoi** ?» ;
- Reconstituez l'expérience de votre entreprise dans le domaine du mécénat: y a-t-il déjà eu des interventions, des dons, des opérations mises sur pied ? C'est le «**quoi jusqu'ici** ?» ;
- Tentez de dégager le thème qui revient le plus souvent et, de ce fait, le savoir-faire que votre entreprise a déjà accumulé, aussi intuitif, aussi limité soit-il. C'est le «**avec quel enseignement** ?» ;
- Trouvez un thème qui aujourd'hui peut rencontrer l'assentiment du plus grand nombre dans votre entreprise et emporter le maximum d'adhésion. Ce peut être un des thèmes du passé. C'est le «**que pouvons-nous faire** ?» ;
- Trouvez les conjugaisons possibles avec les sollicitations qui vous sont parvenues, les courants qui traversent l'actualité, l'activité de votre entreprise. C'est «**qu'allons-nous faire** ?» ;
- Dégagez des critères rationnels de choix, fixez les limites que vous vous imposez et les engagements que vous prenez: combien de projets ? avec quel budget ? C'est le «**comment allons-nous faire** ?».

Ce travail effectué, il convient maintenant de donner du corps, du contenu à cette ébauche de stratégie. Comment peut-elle s'inscrire dans l'entreprise et dans la société au sens large ?

### 2. Quel contenu ? Quel public ?

- Testez le ou les thèmes retenus auprès de votre hiérarchie. On l'a dit: si ce n'est pas la hiérarchie – ou le patron – de la société qui doit décider seule, rien ne peut se faire valablement et à long terme sans son adhésion ;
- Rencontrez un maximum de gens dans l'entreprise qui peuvent jouer le rôle de leaders d'opinion: conseil d'entreprise, directeurs de filiales ou de départements, représentants du personnel, responsables syndicaux... et exposez-leur le ou les thèmes envisagés ;
- Faites une rapide enquête sur l'activité de la concurrence ou d'autres entreprises du même secteur ;
- Mettez sur papier, de manière aussi précise que possible,
  - les objectifs qui se dégagent ;
  - les moyens humains dont vous disposez ;
  - la durée des opérations que vous comptez mener ;
  - le budget dont vous disposez et sa répartition ;
  - les partenaires avec lesquels vous allez travailler ;
- Passez à la phase de mise en place concrète:
  - examinez les dossiers des associations ou les projets qui vous ont été soumis ;
  - cherchez vous-mêmes des associations ou des projets qui correspondent à vos objectifs et à vos moyens ;
  - tranchez ;
- Testez votre sélection auprès d'un maximum de vos collègues: hiérarchie, leaders d'opinion...
- Présentez vos intentions à la direction générale et faites-les avaliser.

Bravo ! Tout est en place, mais sur papier. Dans le domaine du mécénat comme ailleurs, on ne peut rien faire si l'intendance ne suit pas. C'est d'autant plus important que le mécénat, à la différence d'une opération ponctuelle, s'inscrit dans la durée. Les partenaires avec lesquels vous allez être amenés à travailler s'inscrivent eux aussi dans une certaine durée. On ne met pas sur pied une activité d'hippothérapie pour un an ou deux. Mais on peut fort bien conclure avec une association qui est active dans l'hippothérapie un accord portant sur le financement d'un projet pour une durée convenue d'avance. L'expérience montre qu'un engagement de deux ou trois ans est un minimum *minimorum*. Cette durée permettra à vos partenaires de prendre les dispositions nécessaires pour remplacer votre soutien par un autre.

### 3. L'intendance

- Mettez en place votre structure de travail, qu'il s'agisse d'une entité à part, d'un département ou d'un service, fût-ce à temps partiel: membres de l'équipe, secrétariat, locaux, heures d'ouverture ou de fonctionnement, procédure d'urgence...
- n'oubliez pas que le mécénat de votre entreprise doit avoir un nom, un visage !
- Dans le cas d'une structure à part, par exemple une fondation ou une asbl, faites rédiger des statuts qui mettent clairement sur papier les objectifs poursuivis et les moyens disponibles.

### 4. Au travail !

Vous avez votre ordre de mission et les moyens nécessaires. Au travail, maintenant. Mais n'oubliez pas qu'une stratégie de mécénat, comme toute stratégie, vit et se heurte aux contingences du quotidien. Il faut en assurer le suivi, notamment sur le plan administratif, mais pas seulement: il faut aussi s'assurer que les moyens engagés le sont bien conformément aux objectifs qui ont été fixés. Si vous financez l'achat de plantations au profit d'une association qui défend la flore dans une région où elle est menacée, il faut que votre argent serve effectivement à l'achat de ces plantations. Les choses ne sont pas toujours aussi simples. Imaginons que votre entreprise décide de prendre à sa charge les travaux de rénovation d'un

bâtiment hébergeant des jeunes en difficulté. Le budget est fixé, l'argent libéré. Les travaux commencent et... l'entrepreneur constate la présence de la mэрule. C'est aussi imprévu que lourd de conséquences financières. Que faire ? Soyez rigoureux, fidèle à votre ligne de conduite, parce que l'on vous observe et que votre comportement servira de jauge pour mesurer le bien-fondé de votre stratégie et votre capacité à la suivre en toutes circonstances ; mais soyez aussi réaliste et juste, parce que les partenaires avec lesquels vous travaillez ne sont ni des clients, ni des fournisseurs. Vous, le marchand, vous êtes dans le non-marchand.

- Mettez en place une équipe de gestion et de conseil ;
- Prévoyez des contacts réguliers et des rencontres d'évaluation avec vos partenaires ;
- Envisagez l'avenir: durée du ou des programmes de mécénat, étude et préparation des opérations suivantes à mettre sur pied, augmentation, maintien ou réduction du budget, maintien ou révision des objectifs.

### 5. Communiquer ?

Appelons-le Monsieur Pierre. Il est l'une des chevilles ouvrières d'un atelier protégé, au sein duquel il se dépense sans compter. Pour que le personnel de l'atelier puisse arriver à temps à bon port, il faut le transporter. C'est une condition *sine qua non*. La société qui a fait don de deux mini bus pour assurer ce transport a fait peindre sur la plage arrière: «Don de...». Monsieur Pierre est profondément ennuyé. Accepter cette mention ? Non, trois fois non. «Mon personnel», dit-il, «est déjà dans une situation particulière. Nous essayons autant que possible de nous intégrer dans la société, de banaliser nos équipes, d'en faire des travailleurs comme les autres qui, chaque jour, se rendent au boulot. Cette mention va exactement dans le sens inverse. Elle nous extrait d'un banal dans lequel nous voulons nous fondre». Il a fallu le sens de la diplomatie d'un tiers pour aplanir ce qui risquait de devenir un incident.

Cette expérience nous amène à une question qu'il convient absolument de se poser, celle de la communication. L'entreprise doit-elle communiquer autour de sa stratégie de mécénat ? En interne ? En externe ? Il n'y pas une, deux ou même dix réponses à cette question, il y en a autant qu'il y a de stratégies de mécénat. Elle doit s'inscrire dans le prolongement des objectifs poursuivis par l'entreprise.

Autrement dit, la question doit être posée dès le départ. Nous vous proposons la marche à suivre suivante:

- Dès la mission exploratoire (voir plus haut), dans le «pourquoi ?», posez-vous cette question: la direction de l'entreprise estime-t-elle qu'une politique de communication va servir ses objectifs de mécénat ou, au contraire, une telle politique est-elle inutile ?
- dans l'hypothèse où elle pourrait accompagner les objectifs de mécénat, quels médias sélectionner:
- journal d'entreprise, dépliant, logo, communiqués réguliers, conférences de presse...
- dans l'hypothèse où la communication ne servirait pas les objectifs fixés par l'entreprise, quelle attitude passive convient-il d'adopter ? Même en ne communiquant pas... on communique, ne fût-ce que parce que les associations avec lesquelles l'entreprise travaille communiquent, elles. Ou parce que le bouche à oreille reste, même de nos jours, un canal de communication efficace. Que répondre aux questions posées ? Quel profil adopter ?
- la politique de mécénat de l'entreprise doit-elle être accompagnée d'une politique de communication interne ? Qu'en pensent le département des ressources humaines, le département de communication, la direction générale ?
- cette politique de communication interne peut-elle cadrer dans une politique de cohésion, de «team building», d'implication du personnel dans les projets sélectionnés ? Dans d'autres projets ? ■

## COMMENT METTRE EN PLACE DANS VOTRE ENTREPRISE UNE VRAIE STRATÉGIE DE MÉCÉNAT ?

Nous vous proposons de vous inspirer du plan de travail suivant.

1. Comment mettre en place une structure de mécénat
2. Comment intégrer la stratégie choisie dans la démarche de l'entreprise
3. Comment faire le point
4. Comment communiquer en interne

Voyons les choses étape par étape et commençons par le premier volet de ce plan.

### 1. Comment mettre en place une structure de mécénat

Mettre en place une structure de mécénat implique de définir soigneusement avec la direction générale de l'entreprise le rythme et le contenu des opérations que l'on compte mener.

Concrètement, suivez la procédure suivante :

#### Dans une première étape,

- mettez sur papier les intentions de l'entreprise
- dégagez quelques critères qui vous semblent incontournables lorsqu'il s'agira de choisir vos engagements, tant sur plan des partenaires (par exemple pas une association qui travaille dans une ville seulement) que sur le plan du contenu (par exemple pas la lutte contre la pollution)
- mettez sur papier ce qui a été fait jusqu'ici : quels dons ? quels soutiens ? à quelles associations ? pendant combien de temps ?
- sur la base de ces critères et de ce qui a été fait, dégagez les thèmes qui reviennent le plus souvent

- passez ces thèmes au crible : est-ce encore la direction dans laquelle vous voulez aller ? préférez-vous autre chose ?
- pouvez-vous obtenir un large assentiment au sein de votre entreprise sur le ou les thèmes choisis ?
- si non, y a-t-il des combinaisons possibles entre ces thèmes ?
- classez le tout par ordre de priorité

et choisissez un domaine d'action. Eventuellement un second, en réserve.

### Dans une deuxième étape,

- testez le thème choisi auprès des différents niveaux hiérarchiques dans votre entreprise
- parlez-en aussi à un maximum de personnes de la direction, des filiales, du conseil d'entreprise, de la délégation syndicale
- renseignez-vous sur ce que font les concurrents de votre entreprise, les entreprises du même secteur ou les entreprises voisines
- déterminez vos objectifs (par exemple soutenir les jeunes entrepreneurs) et mettez en regard les moyens dont vous disposez (le budget, le temps ou le personnel dont vous disposez, la durée pendant laquelle vous prévoyez d'agir)
- faites votre marché : quelles sont les associations ou les organismes existants que vous pouvez soutenir ?

et présentez votre projet à votre direction générale.

### Dans une troisième étape, votre projet étant approuvé,

- mettez en place la structure ad hoc (quel personnel ? quels locaux ?)
- créez la structure juridique nécessaire

et rédigez des statuts simples et clairs pour que chacun sache quels sont les objectifs poursuivis et les moyens mis en œuvre.

### Dans une quatrième étape, préparez-vous à l'aspect concret des choses,

- (re)contactez la ou les associations que vous avez l'intention de soutenir
- définissez avec elle(s) des objectifs précis (ce n'est pas toujours facile, autant vous le dire dès maintenant) et mettez en regard les moyens nécessaires, étape par étape. C'est ainsi que travaillent des partenaires
- mettez au point un véritable plan d'action (qui fait quoi et quand ?), comme cela se fait dans votre entreprise (rien ne vous empêche de travailler comme vous avez l'habitude de le faire)

et voilà. Tout est en place pour que vous puissiez vous mettre au travail.

### Cinquième étape, dans votre entreprise

- avec le service qui s'en occupe, mettez au point un plan de communication interne
- fixez-vous des objectifs (par exemple obtenir l'aide d'un maximum de collaborateurs à tel moment)
- désignez bien le responsable du mécénat au sein de l'entreprise
- sélectionnez les médias nécessaires

qui peuvent fort bien, mais pas obligatoirement, être ceux auxquels recourt le service de communication interne de votre entreprise.

Passons au deuxième volet de notre plan, soit

## 2. Comment intégrer la stratégie choisie dans la démarche de l'entreprise

Nous l'avons vu dans le premier volet de notre plan, il convient de définir soigneusement le rythme et le contenu des opérations que l'on va mener. Une fois que votre projet est bien ficelé, que votre direction l'a approuvé, que tout est en place, bref, que la structure est prête, vous devez mettre toutes les chances de votre côté pour que l'opération soit une réussite.

Le mécénat n'est pas une mode, c'est du sérieux, c'est un concept actuel, certes, mais c'est aussi une vraie démarche d'entreprise responsable qui doit s'intégrer dans la démarche globale de l'entreprise. Voyons cela ensemble.

### Première étape, puisqu'il s'agit d'une démarche d'entreprise, vous devez avoir déterminé en interne des objectifs et des cibles. Pour commencer,

- mettez sur papier tout ce que vous pouvez réunir comme information sur
  - votre entreprise
  - son positionnement global
  - l'image qu'elle projette
  - les objectifs qu'elle poursuit (dans tous les domaines : commercial, marketing, communication, ressources humaines, etc)
  - ses valeurs et sa culture
- en toute franchise, sans complexes, ajoutez à ce descriptif les raisons pour lesquelles votre entreprise a décidé de se lancer dans le mécénat : quelle est l'origine de sa démarche, quels sont les buts poursuivis ? Par exemple,
  - répondre à une sollicitation extérieure

- participer durablement à l'effort collectif
- concrétiser un souhait de la direction
- modifier ou améliorer l'image
- augmenter les ventes
- avoir de meilleures relations avec les autorités
- accroître le rayonnement auprès du public
- créer de nouveaux réseaux...

Travaillez sans arrière-pensées, ne marchez pas sur des oeufs, alignez bien toutes les raisons, bonnes ou mauvaises, pour lesquelles votre entreprise a songé au mécénat

- dans le même ordre d'idées, déterminez le plus franchement possible ce que votre entreprise veut comme «return». Normalement, il n'y en a pas. Mais, comme le dit le philosophe Marcel Mauss, «le don n'existe pas». Il y a toujours une arrière-pensée, même si elle est venue par la suite. Ne (vous) cachez rien, ce serait du temps perdu et cela vous empêcherait de voir clair. Ce «return» peut être par exemple
  - de l'image
  - du «goodwill»
  - le soutien à une marque
  - du rayonnement
  - le besoin de rassembler, de fédérer le personnel autour d'un objectif
  - déterminez précisément les cibles que vous voulez atteindre ou que l'on vous demande d'atteindre avec le mécénat. Il peut s'agir
    - du personnel
    - du grand public
    - des autorités

- de différents types de clients
- des actionnaires
- des étudiants,
- des enseignants...

**Deuxième étape, une fois que vos objectifs (réels) et vos cibles (réelles) sont mis sur papier, passez à une phase plus réflexive, plus rationnelle de votre travail. Ainsi,**

- identifiez avec autant de franchise et de précision que possible les raisons qui ont poussé votre entreprise ou certains de ses dirigeants à se lancer dans l'aventure du mécénat
- cherchez et surtout trouvez les liens avec les valeurs de l'entreprise, avec son éthique, avec le code de déontologie qu'elle suit et mettez en évidence ce qui lie le ou les thèmes d'action retenus dans le premier volet avec l'image, le métier ou les valeurs de l'entreprise.

**Troisième étape, toujours en interne,**

- faites le lien entre la structure de mécénat mise en place dans le premier volet, le fruit de vos réflexions (voir deuxième étape ci-dessus) et la structure de votre entreprise, la manière dont elle travaille. Cela implique que vous réfléchissiez à la manière dont la politique de mécénat de votre entreprise sera dirigée, et par qui ?
- la direction de la communication
- la direction du personnel
- la direction générale
- un conseil d'administration ad hoc...
- cela implique aussi que vous déterminez qui doit être associé à cette politique de mécénat, par exemple

- certains services de l'entreprise
- une ou des associations du personnel
- le conseil d'entreprise.

En principe, à ce stade, tout est place et les canaux de gestion et de communication sont prêts à fonctionner en interne. Il vous reste maintenant à faire le même exercice dans le domaine de la communication, en interne également. A ce niveau, vous avez un objectif que vous allez fixer dans une

**quatrième étape, assurer l'adhésion et la promotion du projet en interne**

- vous devez réfléchir à la bonne manière de communiquer en interne
- établir les étapes de cette communication
- choisir les outils et les techniques
- et définir la tonalité à adopter

de manière à mettre en évidence l'intérêt qu'il y a pour toute la communauté que constitue l'entreprise à s'associer à son projet de mécénat.

Passons au troisième volet de notre plan, soit

### 3. Comment faire le point

En cela, une politique de mécénat ne diffère pas d'une autre politique. Vous devrez régulièrement faire le point, voir ce qui va et ce qui ne va pas, ce qui correspond aux objectifs fixés, ce qui s'en écarte et, le cas échéant, vous devrez corriger le tir. Pour cela, vous devrez avoir mis en place une procédure. Nous allons très brièvement en décrire les grandes lignes.

Concrètement,

- déterminez dès le départ les retombées que votre entreprise souhaite auprès de chacune des cibles définies plus haut. Ne vous voyez pas la face, réfléchissez aux instruments de mesure que vous pouvez mettre en place :
- un questionnaire
- des interviews
- des contacts réguliers mais informels...
- vérifiez que sur le plan budgétaire aussi tout se fait en conformité avec ce qui avait été prévu :
- pas de débordements
- ou de retards de paiement
- et une affectation réelle du budget aux objectifs fixés
- mettez en place une méthode d'information réciproque et de coordination avec la ou les associations qui travaillent avec votre entreprise :
- personne de contact
- rendez-vous réguliers
- en interne, mettez en place un système de veille qui procède à une évaluation partielle à chaque étape du déroulement des opérations de mécénat, ce qui implique que vous définissiez
- qui va s'occuper de quoi
- de quel secteur ou de quelle association
- et à quel moment
- en faisant rapport à qui
- et avec quelle périodicité
- décidez dès maintenant qui fera quoi s'il apparaît à un moment ou à un autre qu'il faudra prendre des décisions d'ajustement.

Passons au quatrième et dernier volet de notre plan, soit

#### 4. Comment communiquer en interne

Nous avons déjà évoqué le sujet. Mais, comme vous l'aurez remarqué, notre travail de réflexion se fait par étapes, par couches successives, de manière à bien vous montrer que les enjeux internes du mécénat sont d'une importance stratégique pour l'entreprise. Pour vous donner une image, il faut que toutes les pièces du puzzle soient bien étalées sur la table avant de se lancer dans l'opération de montage.

Voyons pourquoi et comment communiquer en interne. L'importance que nous accordons à ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise en témoigne : une opération de mécénat d'entreprise est une opération qui doit être le fait de toute la communauté que représente l'entreprise. C'est même une des conditions de son succès. Encore une fois – c'est la dernière, rassurez-vous – vous allez devoir travailler par étapes.

#### Première étape, pourquoi impliquer le personnel ?

- pour le valoriser
- pour développer un sentiment d'appartenance
- pour asseoir une différence par rapport à la concurrence
- pour créer un consensus
- pour générer une dynamique
- pour favoriser l'adhésion du plus grand nombre
- pour favoriser le dialogue entre les collaborateurs de l'entreprise
- pour valoriser les membres du personnel vis-à-vis de leur environnement social et familial
- pour montrer l'exemple

Réfléchissez bien avant de donner une réponse à chacun de ces objectifs. Vous l'aurez sûrement remarqué, ils ne s'excluent pas.

## Deuxième étape, quand impliquer le personnel ?

- en amont, dans le choix même de la ou des opérations
- dans l'action, en détachant du personnel
- en aval, en entretenant sa motivation par un suivi d'information
- en créant une structure interne qui permette son implication efficace

## Troisième étape, comment informer le personnel ?

- en recourant aux médias habituels : rubrique dans le journal d'entreprise, lettre d'information papier ou électronique, journal vidéo...
- par enquête interne, en n'oubliant pas de traiter et de publier les réponses
- en organisant des concours, des jeux
- en communiquant sur le programme d'action, sur ses résultats
- en créant une association du personnel qui prend en charge une partie des actions
- en faisant intervenir régulièrement les bénéficiaires du mécénat d'entreprise, pour qu'ils expliquent
  - ce qu'ils font
  - ce que le partenariat avec l'entreprise leur a apporté
  - leurs objectifs.

Croyez-nous, de telles opérations de communication interne, si elles sont bien pensées et bien ciblées, favorisent l'adhésion individuelle à l'engagement pris par toute la communauté d'entreprise, elles permettent une bonne compréhension, elles créent une dynamique positive et un climat convivial au sein du personnel. Les bénéficiaires en seront d'abord et avant tout les associations avec lesquelles vous travaillerez et, à travers elles, les personnes qu'elles aident et les objectifs qu'elles servent. C'est le but, non ? ■

Dans ce chapitre:

*Communiquer ?*

*Faut-il le faire ?*

*Comment ? Vers*

*quels publics ?*

*Comment*

*enthousiasmer*

*les collaborateurs*

*de l'entreprise ?*



Comment enthousiasmer les collaborateurs de l'entreprise ?

## Chapitre 4

# PAS DE TAM-TAM, MAIS DES INFOS

### Communiquer ?

#### 1° La communication externe

Nous allons vous décevoir: en matière de communication, il n'y a pas de règles. Et particulièrement sur ce sujet délicat qu'est le mécénat, il n'y en a sûrement pas. Chaque situation est différente, chaque option doit être mûrement réfléchie, chaque opération doit être soupesée en gardant toujours présente à l'esprit cette question essentielle: «en décidant de faire du mécénat, qu'est-ce que je veux faire exactement ?» Banale, cette question ? Naïve ? Certainement pas. Faites le test en étant sincère avec vous-mêmes...

S'il n'y a pas de règles, il y a tout de même un certain nombre de principes qu'il est bon de rappeler:

1° si chaque cas est différent, il est possible de faire du «benchmarking». «Benchmarking» ? Encore un mot barbare, qui, circonstance aggravante, ne dit pas du tout ce qu'il veut dire: apprendre des autres, échanger des informations, adopter les bonnes pratiques pour améliorer ses performances. La définition du Code de conduite européen du «benchmarking» est: «faire des comparaisons avec d'autres organisations et tirer les leçons de ce que ces comparaisons font apparaître». L'attitude ou la stratégie d'un autre est une source d'information, mais pas forcément un modèle à suivre sous le prétexte que «ça a bien marché chez lui» ;

2° on range un peu trop facilement les relations publiques, la publicité, les campagnes d'image ou de notoriété, l'information financière et toutes ces choses sous le vocable commun et commode de «communication». Attention, dans le

domaine du mécénat, il faut user d'encore plus de discernement. Pourquoi ? Parce que la communication vient en plus. On peut s'en passer. Ce n'est pas conseillé, mais c'est faisable. Et cela se fait. Mais lorsqu'on communique, chaque mot doit avoir un sens en soi, et certainement pas un sens commercial ;

3° la communication d'une entreprise sur son mécénat ne peut en aucun cas s'inspirer du schéma de pensée du mécène individuel. Tant pis pour le patron qui se prend pour la réincarnation de Caius Cilnius Maecenas. Si c'est le cas, qu'il agisse en son nom propre. S'il agit en tant que patron, communiquer avec le schéma de pensée du mécène individuel est à la limite du détournement de biens sociaux.

Pourquoi ? Parce que c'est toute son entreprise qui fait du mécénat. Et parce qu'il faut compter avec les «stakeholders», les parties prenantes. Le mécène individuel décide en toute indépendance de faire apparaître son nom, oui ou non, et si les bénéficiaires de son appui peuvent faire apparaître son nom, oui ou non. Il a au moins une bonne raison de ne pas communiquer: éviter les sollicitations intempestives. L'entreprise, elle, doit gérer les sollicitations qui lui parviennent, certains sollicitateurs pouvant même être rangés parmi ses «stakeholders» ;

4° ces «stakeholders», ces parties prenantes ont leur mot à dire, chaque jour un peu plus, et elles ne s'en privent pas. Elles ont acquis une place significative dans le débat socio-économique, notamment parce qu'elles disposent de bons relais dans les médias. Parfois, elles sont quasiment en mesure d'exiger des comptes de la part de l'entreprise. Tel budget est affecté à l'achat de tel terrain pour agrandir les bâtiments: pourquoi ce terrain-là et pas un autre ? Tel budget est affecté au mécénat: pourquoi ? Et pourquoi ce mécénat-là et pas un autre ? N'oubliez jamais que les «stakeholders» attendent de l'entreprise qu'elle agisse en tant que partenaire. Ne le regrettez pas. Contrairement à ce que vous pourriez penser, c'est un avantage parce que cela transpose la relation que vous avez avec eux dans un champ rationnel, où les décisions peuvent se justifier beaucoup plus facilement ;

5° de manière générale, l'entreprise doit gérer son image. Parce que si elle ne le fait pas, d'autres s'en chargeront à sa place. Or, cela va de soi, aucune entreprise ne doit laisser des tiers communiquer à son propos.

## Encore les parties prenantes

Une entreprise peut être amenée à refuser de communiquer sur son mécénat, surtout au début de la concrétisation de ses projets. A ce moment, elle n'est pas encore assez sûre de son positionnement. Elle hésite. C'est généralement une erreur de ne pas communiquer, mais dans ce domaine où l'humain est tellement prépondérant et où en même temps le rationnel doit avoir sa place, on ne peut exclure qu'il y ait parfois de bonnes raisons de se faire discret. Le problème se pose surtout lorsque la demande de communication vient de l'extérieur, notamment des parties prenantes. Par exemple parce qu'un journaliste a appris par un membre du personnel que telle société a décidé d'investir dans la lutte contre le cancer de la plèvre. En soi, c'est bien. Mais si l'informateur du journaliste lui a dit que cette entreprise a travaillé tout un temps dans des locaux où il y avait de l'amiante, on peut la soupçonner de gérer à moindres frais les problèmes qu'elle a peut-être contribué à créer. Dans ce cas, il pourrait y avoir un problème.

On reproche parfois aux journalistes d'être aussi soupçonneux que des inspecteurs du fisc. C'est un curieux reproche: c'est leur métier. Le mieux n'est-il pas de ne pas donner de raisons, aux uns comme aux autres, de justifier leurs soupçons ? Une entreprise qui gère intelligemment sa communication gère sans complexes sa communication sur son mécénat, avant, pendant et après, sauf si les raisons qui ont présidé à ses choix ne sont pas transparentes et rationnelles.

Approfondissons un moment ces notions de transparence et de rationalité. Beaucoup de patrons ont le sentiment qu'il n'est pas normal qu'en plus de leurs efforts de mécénat on leur demande de se justifier: «quoi ? Je fais le bien autour de moi et, en plus, on me demande des comptes ?» Eh oui ! Nous l'avons écrit: «il ne faut pas s'inspirer du schéma de pensée du mécène individuel». Si le mécène individuel fait ce qu'il veut avec qui il veut comme il le veut et quand il veut, l'entreprise qui fait du mécénat ne doit pas être mise dans une situation où son patron fait ce qu'il veut avec qui il veut comment et au moment où il le veut. Ses décisions doivent être conformes à une stratégie. Elles doivent être rationnelles, universelles et défendables.

## Le cœur et la raison

Pour résumer, disons que le **mécène individuel** agit d'abord avec son cœur. C'est tellement vrai qu'il est parfois bien en peine d'expliquer à ceux auxquels il ne peut répondre positivement pourquoi il ne peut exaucer leurs vœux. Sans doute craint-il que ceux qu'il rejette ainsi aient le sentiment qu'il les aime moins que d'autres. En fait, ce qu'il n'aime pas, c'est de dire non.

L'**entreprise mécène**, elle, a choisi sa cible. Et elle sait pourquoi. Ce qui peut être expliqué à des tiers: «désolé, notre stratégie prévoit pour le moment de soutenir en priorité les associations luttant contre l'exclusion sociale. Et notre budget ne nous permet pas d'aller plus loin». **Un site internet** qui explique, un rapport annuel qui justifie cette stratégie et une certaine transparence budgétaire trouvent ici leur pleine justification.

Ces raisons stratégiques se doublent de raisons éthiques. On l'a vu, il est quasiment du devoir de l'entreprise vis-à-vis de ses «stakeholders» de prendre des décisions transparentes. Et la transparence ne se conçoit pas sans communication – ce serait comme une maison sans toit. Pourtant, il peut y avoir de bonnes raisons pour lesquelles une entreprise ne peut pas ou ne veut pas communiquer sur son mécénat, par exemple des raisons liées à la nature même de ce mécénat. Une association oeuvrant en faveur de l'intégration sociale des handicapés n'acceptera pas de transporter son personnel dans un minibus flanqué de l'inscription «Don de...». Pourquoi ? Parce que cela ferait sortir du lot des personnes auxquelles l'aide qui leur est apportée vise précisément à ne pas les sortir du lot ! Il est normal que l'entreprise qui vient en aide à une telle association adopte une attitude réservée.

Mais lorsque les choses apparaissent sur la place publique - cela peut toujours arriver -, il faut être prêt à communiquer. Prenons le cas de tel importateur qui vend des voitures dont les performances vont nettement au-delà de ce que permet la loi. S'il soutient activement une association qui apprend aux jeunes conducteurs à maîtriser un engin à quatre roues, il doit prévoir la réplique aux ricanements de ceux qui diraient: «hé, hé, ils importent des bolides et puis ils allongent les billets pour en atténuer les dégâts !» Bien entendu, personne ne peut anticiper toutes les dérives possibles. Mais il faut être fin prêt. Ce n'est pas impossible, c'est le fondement même de toute politique de communication de crise.

En échange, il ne faut pas que la communication soit une obligation. On n'est pas ici dans le domaine de l'information financière. Mais tout chef d'entreprise digne

de ce nom est attentif à l'image de sa société. Il doit donc se poser la question de savoir :

- si la communication qu'il envisage va apporter quelque chose à ses récepteurs ;
- et si communiquer va apporter un avantage supplémentaire à sa politique de mécénat, à ceux qu'il soutient, à son entreprise et à ses «stakeholders».

Sans oublier ce que nous avons dit au début de cet ouvrage sur le sponsoring. Là, la communication s'impose, elle fait partie du «mix». Ici, le but est sociétal. Il ne faut surtout pas confondre. Le mécénat n'est pas du marketing. Il est la concrétisation d'un engagement.

Bref,

- soit on ne communique pas et, dans ce cas,
  - il faut avoir de bonnes raisons d'agir ainsi
  - et se tenir prêt à réagir sur le modèle de la communication de crise ;
- soit on communique et, dans ce cas,
  - il faut un message
  - et que cette communication s'intègre dans un tout, mais sans s'y fondre ni créer de confusion.

## La recette du chef

**Le mécène individuel** choisit en toute liberté de communiquer ou de ne pas communiquer. Il est probable que la communication ne lui apporte pas grand-chose parce qu'il décide avec son cœur et que cela ne regarde personne d'autre que lui. **L'entreprise mécène** peut choisir, elle aussi, de communiquer ou de ne pas communiquer, mais il est indispensable que cette décision soit rationnelle, notamment vis-à-vis des «stakeholders». Si ces parties prenantes veulent savoir, c'est notamment parce que le mécénat va absorber une partie des profits de l'entreprise. Le temps où la direction et les actionnaires des sociétés faisaient strictement ce qu'ils voulaient est révolu. Le temps où certains s'achetaient à bon prix la

bonne conscience dont leur activité les privait est sans doute révolu, lui aussi, ou en passe de l'être.

Au lieu de voir les parties prenantes comme un mal nécessaire ou comme des empêchements de danser la gigue discrète que l'on a envie de danser, il vaut bien mieux voir ce que peuvent apporter à tous la transparence et la sérénité des relations décomplexées que l'entreprise peut entretenir avec l'univers dans lequel elle opère. D'autant que les «stakeholders» communiquent, eux aussi. Ils peuvent même faire office de leaders d'opinion, c'est-à-dire influencer l'opinion que l'ensemble des parties prenantes se fait de l'entreprise, de son action, de son utilité et même de sa légitimité économique. Un intranet bien conçu, une représentation du personnel bien informée et traitée comme un partenaire, un personnel dont chacun des membres est considéré lui aussi comme un mécène, tout cela peut faire merveille. Des autorités locales ou des riverains qui savent que telle entreprise réinvestit une partie de ses bénéfices dans l'amélioration de son environnement vont être amenés plus facilement à adopter une attitude d'ouverture et de dialogue: «elle amène du trafic dans le quartier, mais c'est elle qui entretient les statues du parc !» Il y a une attente généralisée en information de la part des «stakeholders». Ce serait une erreur de ne pas y répondre. A la limite, la version communicationnelle du pari pascalien suffit: le risque de voir les parties prenantes solliciter des informations provenant d'autres sources ne doit pas être sous-estimé. Ne pas communiquer coupe l'entreprise de son environnement et donc de tout retour d'information. Communiquer ? Ne pas communiquer ? Dans quel cas suis-je gagnant ?

## Dire, ne pas convaincre

Comment informer ? Deux axes peuvent être privilégiés :

- l'information de notoriété: «nous soutenons telle opération» ;
- le rapport annuel, en version papier ou électronique (site internet/intranet).

Dans le domaine du mécénat, la communication doit:

- avoir un contenu hautement informatif, dégagé de toute contingence commerciale ;
- et la forme doit céder la priorité au fond. Le but est de dire, pas de convaincre.

Les professionnels s'étonneront: c'est tout ? Oui, mais le communicateur talentueux est parfaitement à même de mettre en valeur l'entreprise et les opérations de mécénat qu'elle mène sur ces deux seuls axes, aussi maigres soient-ils. Prenons un exemple, celui de Rolex. Cette entreprise organise tous les trois ans un prix récompensant ceux qui ont l'esprit d'entreprise. Une fois tous les trois ans, ce n'est pas beaucoup pour apparaître dans la cacophonie communicationnelle qui caractérise le village global dans lequel nous vivons. Et pourtant, cela marche parce que l'opération s'étale sur trois ans et fait l'objet d'une programmation soigneusement distillée: annonce de l'opération, appel aux candidatures, sélection des candidatures, proclamation des résultats, remise des prix, publication des résultats, etc.

Le mécénat étant lié au développement durable, la priorité doit être donnée aux messages inscrits dans la durée, continus et réguliers pour mettre en avant le caractère durable, continu et régulier de l'engagement de l'entreprise, ce qui est généralement le cas si l'on veut donner à son action de mécénat un impact réel. On ne se lance pas dans le mécénat pour un an. Ou alors ce n'est pas du mécénat, mais un soutien occasionnel, voire exceptionnel, au sens comptable du terme. Par exemple lorsqu'il y a urgence, pour répondre à une détresse ou à la défection subite d'un autre mécène.

## Contenu informatif

Le fait de communiquer autour des opérations de mécénat d'une entreprise présente aussi un avantage organisationnel. Les activités soutenues par une entreprise doivent l'être via un répondant bien identifiable à l'intérieur de celle-ci ou par une structure ad hoc, service spécialisé, département, ASBL ou fondation. La communication qui entoure ces activités va entraîner dans son sillage toute une série d'informations sur le mode d'organisation du mécénat dans l'entreprise et faire ainsi apparaître une image qui, idéalement, doit être le reflet de l'indépendance dont disposent le ou les responsables du mécénat à l'égard des dirigeants et de la stratégie commerciale de l'entreprise. Dans ce cas de figure, la communication apporte un plus. Ce plus sera d'autant plus important que la communication sur cet aspect des choses aura du contenu: pourquoi cette indépendance ? En quoi se manifeste-t-elle par rapport à la stratégie de l'entreprise ? Est-elle réelle ? Transparente ?

L'information sur le mécénat doit donner de la visibilité à l'entreprise et informer ses «stakeholders» sur la nature et la profondeur de son engagement sociétal. Cette visibilité ne peut se développer valablement que si deux conditions sont respectées:

- l'information doit avoir un contenu informatif fort, elle doit être utile et ne peut être suspecte de partialité commerciale ;
- elle doit représenter un intérêt pour ceux auxquels elle s'adresse.

Ces deux conditions n'excluent pas une communication créative, séduisante, bien emballée et même, pourquoi pas, surprenante.

## 2° La communication interne

Que les choses soient bien claires: le mécénat et la communication interne ne se conçoivent pas l'un sans l'autre. Ceci, bien sûr, dans l'hypothèse où le mécénat d'entreprise n'est pas vu par les dirigeants de celle-ci comme une variante du mécénat individuel. Nous avons vu ce qu'il fallait en penser. Le mécénat d'entreprise est d'abord et avant tout le mécénat de toute l'entreprise, de toute la communauté d'activité que celle-ci représente, en ce compris ses parties prenantes et notamment son personnel. Il est donc normal que ceux-ci soient informés.

Jusqu'il y a quelques années, le mécénat ne concernait que les grands entreprises. Les choses ont changé. Bien souvent aussi, seules les entreprises les plus grandes pratiquaient la communication interne. Un journal d'entreprise coûte cher. Mais l'électronique est venue apporter de l'oxygène dans ce petit monde et aujourd'hui on ne compte plus les PME ou les organisations de taille moyenne ou même petite qui disposent d'un intranet, d'un «house organ» en version électronique ou d'une lettre d'information circulant par courriel. Exactement comme on ne compte plus les entreprises de taille moyenne ou petite qui sont sollicitées pour apporter leur soutien à une œuvre, à une association ou à une opération de mécénat.

Il est normal que les opérations de mécénat fassent partie de la sphère de la communication interne. Dans les entreprises de plus grande taille, le mécénat et les opérations de mécénat font l'objet d'un compte rendu puisqu'ils font partie de la vie de l'entreprise dont le journal d'entreprise a pour fonction d'être le reflet. Le suivi de cette actualité peut être souligné, annuellement, par la publication d'un

rapport d'activités qui s'inscrit dans un courant d'information qui, là aussi, doit s'étendre sur une ligne continue. Et une des manières de rendre ce rapport d'activités accessible en permanence est de le mettre à disposition sur un site intranet.

## En cascade

En fait, il faut éviter que les informations diffusées à l'intérieur de l'entreprise fassent l'objet de comptes rendus irréguliers ou erratiques. Cela donnerait l'impression que la politique de mécénat fait l'objet des mêmes errements ou qu'elle ne fait l'objet d'une information que lorsque cela convient, lorsqu'on a de bonnes raisons de le faire – étant sous-entendu que lorsqu'on ne le fait pas, c'est aussi parce qu'on a de bonnes raisons de ne pas le faire.

Bien sûr, on ne peut pas suivre à la trace, de semaine en semaine, les activités de tel atelier protégé, de tel artiste ou de telle association. Mais tout bon journaliste – et la presse d'entreprise, c'est aussi du journalisme - sait que l'information a ses impératifs de périodicité sans lesquels elle n'accroche pas. Il faut donc concilier ces deux contraintes contradictoires. L'électronique est dans ce cas précis un outil précieux puisqu'elle permet de renvoyer notamment à un site, par exemple une bibliothèque d'informations déjà parues, ce que l'imprimé ne peut (que très difficilement) faire.

Il est possible par exemple d'organiser sa communication interne en cascade, en faisant appel à différents médias et à différentes périodicités, par exemple :

- un journal d'entreprise trimestriel au niveau du groupe ;
- un journal d'entreprise mensuel au niveau national ;
- une lettre d'information hebdomadaire au niveau de la filiale, de l'entreprise ou de l'unité de production ;
- un «flash» par courriel en cas d'information importante ou urgente ;
- un site intranet où l'info actualisée et une bibliothèque des informations parues sont disponibles en permanence.

## Langue et culture

La communication interne sur le mécénat doit montrer au personnel de l'entreprise que les investissements dans le mécénat sont la concrétisation d'un engagement sociétal, que cet engagement est inscrit dans la durée et non pas soumis aux aléas de la conjoncture, du succès des affaires ou du niveau des bénéficiaires.

Si la politique de mécénat de l'entreprise est, elle aussi, décentralisée, et que certaines activités sont menées au niveau du groupe, d'autres au niveau des filiales, d'autres encore à un niveau plus basique, la communication interne sur le mécénat doit s'organiser sur le même schéma. On vient de voir comment cela peut se concevoir, mais ce n'est pas toujours aussi simple. Et les choses se compliquent encore lorsque interviennent des considérations de langue et de culture. Un groupe international a beau n'avoir qu'une et une seule philosophie de base dans le domaine du mécénat, cette philosophie de base va le plus souvent se décliner différemment d'un continent, d'une culture, d'un pays, d'une filiale à l'autre.

Sans vouloir jouer à l'anthropologue amateur, on peut constater que deux pays géographiquement et linguistiquement aussi proches que la Belgique et les Pays-Bas ont déjà une approche assez différente de ce que peut être le mécénat, la communication et la communication sur le mécénat. A quoi est-ce dû ? Allez savoir, mais il faut en tenir compte. Le village global a encore bien des limites qu'une mondialisation superficielle occulte parfois.

De ce fait, transposer des méthodes, des recettes, des techniques d'un pays à l'autre sans les avoir adaptées revient à prendre le risque de voir la communication s'encombrer d'un tas de non-dits et de biais à la réception. Par exemple, la communication interne sur le mécénat d'entreprise n'hésitera pas à se montrer séductrice aux Pays-Bas où l'on considère qu'il n'y a pas de honte à mettre en avant ce que l'on fait (de bien). De ce côté-ci de la frontière, une telle mise en forme risque d'être perçue comme prétentieuse. Là comme ailleurs, «think global, but act local».

## Vie privée

Il faut aussi compter avec la manière dont le mécénat est né et a pris forme dans l'entreprise. L'initiative est-elle venue de quelques membres du personnel pour avoir ensuite été reprise par les dirigeants de l'entreprise ? Ou bien, au contraire, s'agit-il d'une initiative de la direction ? Dans les grands groupes internationaux, il est fort possible que l'on rencontre les deux formules et toutes leurs variantes intermédiaires. Dans la communication interne qui s'étend à tout le groupe, il faut dans de telles conditions jouer sur le velours. Le journalisme multiculturel n'est déjà pas une mince affaire ; s'il se double d'impératifs liés à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, cela charge encore la barque ! En Belgique en effet, les membres du personnel qui donnent de leur temps de loisirs à une association ou une activité bénévole ne veulent pas forcément que cela se sache. Beaucoup auront tendance à considérer qu'il s'agit de leur vie privée, même si la société qui les emploie leur accorde son soutien. Aux Pays-Bas, c'est l'inverse. L'intérêt que le dévouement de tels ou tels membres du personnel suscite auprès de leurs collègues n'est pas assimilé à de la curiosité, mais à de l'encouragement à faire plus ou mieux. Dans le premier cas, la communication sur ce sujet n'est pas souhaitée ; dans le second, elle l'est vivement. L'artiste qui prendrait sur lui de marier de tels antagonismes travaillerait sans filet !

## Non-média

La communication interne ne passe pas forcément par les médias. Elle peut aussi circuler «below the line», par exemple lors d'une prise de parole devant le personnel, les actionnaires ou des tiers. Ceux qui sont présents relaieront l'information.

Imaginons que telle initiative soit prise par quelques membres du personnel et qu'elle fasse l'objet d'un soutien de la part de la direction. Le jour où l'opération se réalise, par exemple une fête visant à récolter des fonds au profit d'une institution venant en aide aux jeunes en détresse, on peut fort bien concevoir que la journée se termine par une petite réception où chacun, membres du personnel et bénéficiaires du mécénat de l'entreprise, sont invités à se rencontrer et à expliquer pourquoi les uns ont besoin des autres et inversement. Cette communication «non-média» peut ensuite être complétée par une rubrique dans l'intranet de l'entreprise, ce qui boucle la boucle. Mais attention, le rédacteur en chef du «house organ» pourrait fort bien dire: «le mécénat ? Ce n'est pas notre cœur

d'activité. Donc, on n'en parle pas». Ce rédacteur en chef commettrait probablement une double erreur parce que :

- le mécénat fait partie, non du «core business», mais de la sphère d'activité de l'entreprise, dont il concrétise l'engagement sociétal ;
- la communauté d'activité que représente une entreprise s'articule aussi autour d'autres points de rassemblement que le seul travail. Le lundi matin, quand le personnel se retrouve au boulot, il parle aussi des matches du week-end. C'est l'huile sans laquelle les engrenages finissent par gripper dans toute entreprise humaine. Le mécénat en est un autre exemple.

## Ressources humaines

Le mécénat et, de manière plus générale, toutes les activités sociales, sportives ou culturelles que le personnel d'une entreprise exerce en tant que groupe en dehors de son cadre de travail, sont de nature à entretenir la cohésion, une meilleure connaissance réciproque et donc une meilleure coopération entre les individus. Chacun connaît ces défis que proposent des sociétés spécialisées dans le but de renforcer l'esprit de compétition, d'aiguiser la motivation et de forger la cohésion au sein des équipes. Souvent, ces «challenges» intéressent au plus haut point la direction des ressources humaines. Un groupe peut se souder aussi autour d'un projet associatif que la direction des ressources humaines appuie. Dans ce cas, la communication qui va l'entourer prendra une tout autre teinte. On sort ici du champ du mécénat pour entrer dans celui des ressources humaines. Les priorités sont même inversées :

- le mécénat a pour objectif de concrétiser l'engagement sociétal de l'entreprise, mais il peut en même temps renforcer la cohésion au sein du groupe ou des groupes qui constituent l'entreprise ;
- la politique de ressources humaines de l'entreprise vise à renforcer la cohésion au sein de celle-ci, notamment via le «team building», et elle peut utiliser comme véhicule la mise en œuvre de la «corporate social responsibility» de l'entreprise.

On l'a vu, la communication sur le mécénat apporte des avantages mais elle comprend aussi des risques. La communication sur les opérations (de mécénat) encouragées ou orchestrées par le département des ressources humaines de l'entreprise

poursuit d'autres objectifs. A côté de l'information, et parfois même avant, elle vise la cohésion. Le «house organ» ou le site intranet doivent en rendre compte, mais attention :

- le département des ressources humaines peut y aller franchement, comme on dit, lorsqu'il s'agit de communiquer en interne sur les opérations qu'il met sur pied ou qu'il encourage ;
- par contre, dans les autres cas, il convient de manier avec la plus grande prudence la manette des gaz. En Belgique du moins.

## Heures de travail

Le personnel qui travaille sur telle ou telle opération de mécénat prend-il le temps nécessaire sur ses heures de travail ou sur ses loisirs ? Dans la première hypothèse, l'entreprise finance indirectement l'opération ; dans la seconde, il n'en est rien. La communication doit être adaptée, mais, encore une fois :

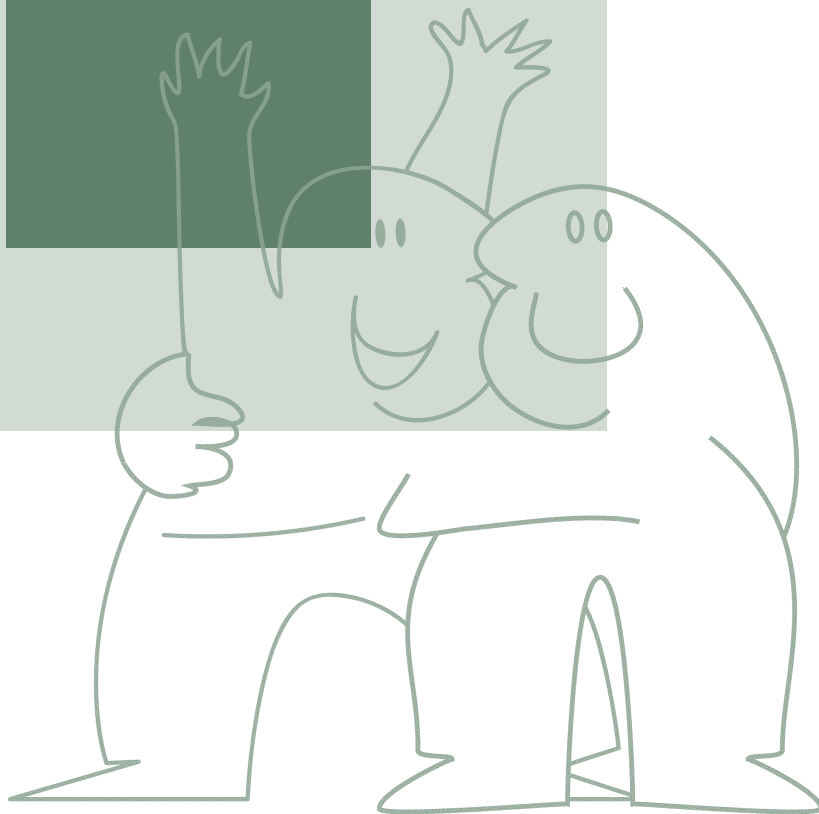
- Si l'initiative de l'opération vient de la direction et que le personnel y consacre une partie de ses heures de travail, c'est l'entreprise qui doit gérer la communication interne entourant l'opération, et ce sur le thème prioritaire de la «corporate social responsibility» ;
- si l'initiative vient du département des ressources humaines et que le personnel prend le temps nécessaire sur ses heures de travail, c'est aussi l'entreprise qui doit gérer cette communication, mais sur le thème de la cohésion interne ou du «team building»;
- si l'initiative vient d'un ou de plusieurs membres du personnel et que la direction a marqué son accord pour qu'une partie du temps de travail puisse être affecté à l'opération, la communication interne peut associer les deux approches, engagement social et cohésion interne, voire d'autres encore comme la défense de valeurs propres à l'entreprise, l'encouragement individuel à s'engager, etc ;
- si l'initiative vient du personnel et que celui-ci prend le temps nécessaire sur ses loisirs, il s'agit en principe d'une affaire privée. Dans la plupart des cas, la discrétion s'impose dans notre pays, mais pas toujours. Certains souhaitent communiquer, ne fût-ce que pour des raisons de recrutement.

Bref, chaque situation doit être analysée. D'ailleurs, les scénarios possibles sont multiples. Il est possible que des bénévoles qui se dévouent le week-end souhaitent que l'on parle de leur initiative dans le journal d'entreprise ou que le site intranet de la maison immortalise leur engagement. Si l'entreprise leur accorde un soutien, il arrive même qu'ils prennent contact avec la presse locale et qu'ils mettent en avant le rôle joué par leur employeur. Ici, la communication interne rejoint la communication externe, ce qui veut dire qu'il doit être bien clair pour tout le monde, personnel et «stakeholders», que l'entreprise ne fait pas du mécénat pour asseoir sa notoriété ou faire parler d'elle. ■

Dans ce chapitre:

*Comment gérer  
ses relations avec  
ses partenaires ?*

*Rester soi-même et  
cohérent vis-à-vis du  
monde associatif.*



Comment gérer ses relations avec ses partenaires ?

## Chapitre 5

### **RESTER SOI-MÊME ET COHÉRENT VIS-À-VIS DU MONDE ASSOCIATIF**

#### **A la découverte de l'autre côté de la barrière**

Lorsqu'on parle de mécénat d'entreprise, on a parfois tendance à oublier que si du côté il y a des mécènes dont nous avons vu qu'ils ont leurs questions, leurs objectifs et du pain sur la planche, de l'autre côté il y a les bénéficiaires de ce mécénat qui, eux aussi, ont leurs questions et leurs objectifs. Quant au pain sur la planche, ils n'en manquent pas non plus, évidemment.

L'erreur serait de considérer, consciemment ou non, que la relation entre le mécène et le bénéficiaire puisse être du type vertical : en haut le généreux donateur, en bas le reconnaissant bénéficiaire. Bien sûr, cela existe. Mais généralement cela ne dure pas longtemps. Et ce n'est jamais la bonne solution. Nous l'avons dit et écrit à plusieurs reprises dans les pages qui précèdent, le mécénat d'entreprise se conçoit d'abord et avant tout comme un partenariat. Chacun comprendra que cela exclut à peu près les relations du type vertical. C'est une première chose.

C'en est une autre que de faire comprendre à certains que le paternalisme que bien souvent ils dénoncent par ailleurs est une menace permanente, même pour eux. Un partenariat, c'est une relation équilibrée. Et cet équilibre-là, le monde associatif y est très, très sensible. Nous avons brièvement évoqué le cas de cette association qui peinait à faire comprendre à l'un de ses donateurs qu'elle n'était pas très chaude pour afficher sur sa camionnette «Don de...»

Ce n'est qu'un exemple, mais il est révélateur. Les bénéficiaires du mécénat ne sont pas des débiteurs. Ils ont leur existence propre, leur trajectoire. Bien souvent, ils étaient là avant qu'intervienne tel ou tel mécène et il y a de fortes chances qu'ils soient encore là par la suite – pourvu qu'ils trouvent de quoi financer leurs projets (voir plus loin). On l'a dit, ils ont leurs problèmes, leurs objectifs. Et c'est d'abord et

avant tout vers la solution de leurs problèmes et la réalisation de leurs objectifs que tendent tous les efforts. Le mécénat est un des moyens qui va leur permettre d'y arriver, mais ce n'est pas le seul et, cela, le mécène doit le comprendre.

## Pis-aller

Lorsqu'on a compris cela, on a compris bien des choses qui, sans cela, risquent de heurter dans le comportement de certains représentants du monde associatif ou culturel. L'un des leurs l'a dit (1), «j'aime assez bien la notion de partenariat avec le monde de l'entreprise. Je ne souhaite pas que l'on parle du monde associatif en termes de bénéficiaire parce qu'il n'est pas le bénéficiaire premier du mécénat. Le monde associatif n'est qu'un intermédiaire, c'est son public qui est le véritable bénéficiaire de l'action ou du mécénat». Et l'entreprise mécène n'est qu'une des maillons de la chaîne de financement, à côté, le plus souvent, de subventions publiques.

Ceci nous amène à une question qui, apparemment, hante beaucoup de monde : l'entreprise est-elle la roue de rechange du char de l'Etat ? Le mécène privé est-il un pis-aller ? L'évidence commande dire que l'Etat ne peut subvenir à tous les besoins, financer toutes les initiatives, soutenir toutes les projets culturels, intervenir partout où le système social prend l'eau. La simple observation des faits permet de constater que les problèmes, dans notre société, se posent de plus en plus vite, du fait notamment de l'action des médias, et que le monde politique ne peut (tout) suivre. Telle maladie infantile rare est de mieux en mieux diagnostiquée ? C'est un bienfait. Les parents des enfants concernés se soutiennent mutuellement, puis ils s'organisent, créent une association et se mettent en charge de trouver des soutiens financiers. Beaucoup d'eau coulera sous les ponts avant que le système social ne prenne le relais. Entre-temps, que faire sinon s'adresser au secteur public et aux mécènes privés ? Lorsque telle organisation rencontre un certain succès dans son action, cela se sait de plus en plus vite, les demandes affluent vers elle et ses besoins grandissent. Bref, le monde bouge. Il bouge de plus en plus vite avec pour conséquence que la croissance des besoins est exponentielle.

## Diversification

Cette situation est vécue avec une angoissante acuité dans le monde associatif et culturel, où le mot à la mode – mais une mode imposée – est le «multisubventionnement». Pour répondre à tous ces défis, il faut trouver des soutiens financiers. Combien ? Quatre ? Dix ? Vous n'y êtes pas ! Le dirigeant d'une association qui lutte contre la marginalisation de jeunes en difficultés raconte ainsi qu'il fonctionne avec une petite vingtaine de sources de financement différentes : secteur public, communal, régional, communautaire, fédéral, européen même ; secteur privé avec quelques entreprises mécènes et les dons de généreux parents. Il ne faut pas être diplômé en management pour comprendre que la gestion de ces flux demande de l'énergie, du temps et de la compétence. Mais de l'autre côté de la barrière, l'entreprise mécène sait-elle qu'elle n'est qu'un des vingt soutiens de l'association en question ? Et lorsqu'on le lui dira, parce que là comme ailleurs la transparence progresse, comment va-t-elle réagir ? Poser la question abruptement, c'est y répondre partiellement au moins.

Les optimistes diront que lorsqu'on perd une ou deux sources de financement sur un total de vingt, cela ne fait pas de dégâts démesurés. Pour utiliser le jargon langage financier, l'association qui a structuré ainsi ses flux entrants est bien diversifiée. Soit. Mais voir les choses de cette façon revient à passer sous silence le fait que cette diversification, ce «multisubventionnement» sont le plus souvent imposés. Imposés par la force des choses. En l'occurrence, la véritable explosion des besoins.

En regard, le mécène n'est bien souvent qu'un mécène, que l'un des mécènes dont le soutien vient compléter des subventions publiques généralement insuffisantes. Pour le dire autrement, dans le monde associatif et culturel, on est en permanence en train de courir après les financements. Finalement, l'association ou l'institution qui marche, est-ce celle qui remplit le mieux sa mission ou celle dont les représentants sont les plus adroits pour obtenir des sources de financement ? Bien sûr que l'idéal serait de faire les deux, mais qui sait que certains organismes, que certains dirigeants du monde culturel envoient des dossiers par dizaines à gauche et à droite, qu'ils mettent de plus en plus de soins et prennent de plus en plus de temps à constituer ces dossiers, à les peaufiner, à les mettre au goût du jour avec des moyens techniques de plus en plus sophistiqués ? Il est clair que tous ne peuvent pas se le permettre. Ceux-là sont-ils condamnés à revoir leurs ambi-

tions à la baisse ou à carrément les ranger au vestiaire, non parce que leurs objectifs sont moins valides ou qu'ils sont moins compétents que d'autres, mais parce qu'ils sont moins percutants dans leur communication, moins convaincants dans leur argumentation, c'est-à-dire moins bons vendeurs ? Et les mécènes, comment se comportent-ils ? Dans la multitude des dossiers qu'ils reçoivent, quels sont ceux qu'ils retiennent ? Ceux qui sont bien faits ? Ceux qui les séduisent ? Ceux qu'on leur recommande ? Ceux, comme nous le pensons, qui correspondent à des objectifs fixés par la direction de l'entreprise dans un cadre budgétaire bien déterminé ?

## Partenaire

Tout cela, le monde associatif et culturel le sait. Il vit avec. Mais les mécènes, eux, le savent-ils ? Savent-ils ce que représente comme investissement pour le dirigeant d'une institution cette quête incessante, ce souci de se présenter sous son meilleur jour, ce «marketing», puisqu'il faut bien l'appeler par son nom ? Savent-ils que certains, parce qu'ils doivent trouver le temps de se vendre et de vendre leurs projets, n'ont même plus l'occasion de faire le job qui devrait être le leur, à savoir concourir à réaliser les objectifs de leur institution ?

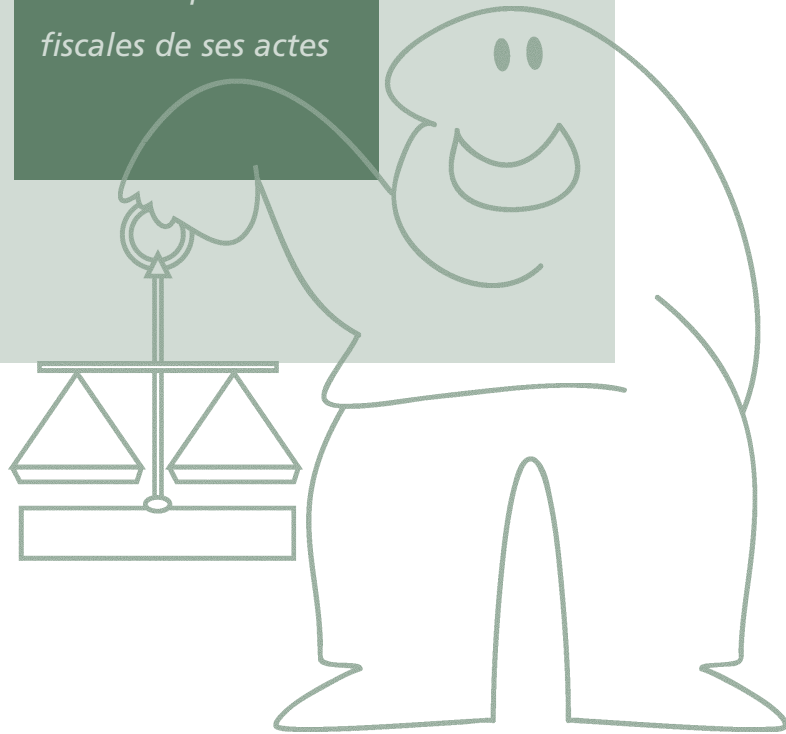
Ce n'est pas tout et dans ce guide pratique nous n'avons pas peur de trancher dans le vif. Certains représentants du monde associatif ou culturel ne craignent pas de dire haut et fort qu'ils n'ont pas que de bonnes relations avec les entreprises mécènes. Leur déception ne porte pas tellement sur l'aspect financier des choses, ni sur le principe même du mécénat, pour lequel en général ils applaudissent des deux mains. Les difficultés viennent bien souvent du contenu que donnent les uns (les entreprises mécènes) et les autres (les bénéficiaires) à la notion de partenariat. On entend souvent cette question : «est-ce que les entreprises nous comprennent ? Est-ce qu'elles sont conscientes des difficultés que nous rencontrons sur le terrain ?».

Certains, de moins en moins nombreux, il faut bien le reconnaître, vont plus loin. Ils ont le sentiment d'être instrumentalisés, un mot aussi affreux que la situation qu'il décrit. Nous n'en avons rencontré que très peu. Mais il serait naïf de croire que le rapprochement, mieux, la coopération entre le monde de l'entreprise et ce qu'il est convenu d'appeler le non-marchand puisse se faire sans un temps d'adaptation, pour que les intentions et les attentes des uns et des autres soient bien comprises de part et d'autre. On l'a dit, chacun a ses problèmes, ses objectifs, et ils sont fort différents. Il y a aussi des gestes, des attitudes qui demandent un

minimum de réflexion pour éviter certains comportements préjudiciables. Le grand patron qui débarque sur un chantier où des personnes en difficultés réapprennent un métier dans le cadre d'un projet que son entreprise finance doit agir avec tact, mesure et discrétion. Et ne pas se comporter en propriétaire, ni même en généreux donateur. Il doit se comporter comme ce qu'il est : un des partenaires du projet. Son intervention est une de celles qui permettent au monde associatif ou culturel d'atteindre le ou les objectifs fixés. Sans plus. Après tout, il était bien question dans les chapitres précédents de «social responsibilities», non ? Le monde associatif et culturel en sera d'autant plus ouvert, réceptif et détendu dans ses relations avec les entreprises mécènes. ■

Dans ce chapitre:

*La loi, les différentes formes juridiques, les conventions et toutes ces choses. Les conséquences fiscales de ses actes*



La loi, les différentes formes juridiques,...

## Chapitre 6

### LES BONS COMPTES FONT LES BONS AMIS

#### Statuts et fiscalité

Questionnez autour de vous ceux qui se sont lancés dans le mécénat : ils vous diront que les choses, là comme ailleurs, là plus qu'ailleurs, doivent être claires.

Claires ? Cela veut dire que les actions de mécénat menées par une entreprise doivent trouver leur place, leur bonne place dans l'ossature juridique de cette entreprise. La Cour de cassation l'a dit : un acte de disposition à titre gratuit n'est pas incompatible avec la nature même d'une société commerciale. Encore faut-il choisir la bonne méthode, le bon véhicule. Un département dans l'entreprise ? Une asbl ? Une fondation d'utilité publique ? Une fondation privée ?

Que les choses soient claires, cela veut dire enfin qu'il faut une convention entre celui qui donne, l'entreprise, et celui qui reçoit, l'organisme, l'association, peu importe, qui va gérer le projet sur le terrain. Ne croyez pas que ce soit du Courteline. Même dans le domaine du mécénat, plus les choses sont claires, mieux cela vaut.

Et puis, il y a le fisc. S'il est un domaine dans lequel on voudrait que les choses soient bien claires, c'est bien celui-là. Nous avons donc demandé à deux spécialistes de répondre à nos questions - qui sont les vôtres, nous n'avons fait que les relayer : les dépenses de mécénat sont-elles déductibles ? Peut-on les assimiler à des libéralités ? Quid de la TVA ? Toutes ces questions et bien d'autres, incontournables dans la gestion de l'entreprise et inévitables dans un guide pratique, ont fait l'objet de toute notre attention. Voyons cela ensemble.

## Avec ou sans but lucratif

Une entreprise industrielle ou commerciale a un objet social, qui est indiqué dans ses statuts. Et son but est évidemment de gagner de l'argent. Comment associer ces deux éléments à l'acte gratuit qu'est le mécénat ? Nous avons demandé à un juriste, Jean-Michel Gindt (Fortis Banque), de répondre à quelques-unes des questions que peut se poser tout esprit universel qui aime que les choses soient aussi claires que possible.

**Y a-t-il une définition juridique du mécénat ? La question est importante parce que la frontière avec le «sponsoring» est parfois ténue, par exemple dans le domaine artistique.**

Il n'existe pas en Belgique de définition juridique directe du mécénat et du parrainage, ce que vous appelez le «sponsoring», notamment en raison de la diversité des opérations qu'il peut concerner. On peut toutefois se reporter à la terminologie utilisée en France par l'arrêté du 6 janvier 1989 «relatif à la terminologie économique et financière» (JO du 31 janvier 1989), qui définit :

- le mécénat comme étant «le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une oeuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général»
- le parrainage comme «le soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct». Les opérations de parrainage sont destinées à promouvoir l'image du parrain, la personne qui apporte le soutien, et elles comportent l'indication de son nom ou de sa marque. Par contre, l'acte de mécénat implique qu'il n'y ait aucune obligation à la charge du bénéficiaire en contrepartie du don qu'il reçoit.

Pour l'entreprise donatrice, le mécénat peut être conçu comme un moyen de communication et un élément de sa stratégie, par exemple dans le cadre d'une action visant à accroître le lien entre les membres de son personnel qui choisiraient de participer à certaines actions concrètes de soutien d'une oeuvre.

Il est le fruit d'une réflexion sur son identité, ses produits, ses clients et ses collaborateurs.

Cette distinction entraîne notamment des conséquences fiscales. Le parrainage ne correspond pas à des dons mais plutôt à des prestations de nature commerciale. Dès lors, ces dépenses sont déductibles (voir plus loin). Le mécénat, lui, ne suppose pas de contrepartie directe et constitue un don. Mais dans beaucoup de pays, dont le nôtre, ces dons sont susceptibles de permettre des réductions d'impôt (voir plus loin également) eu égard au but d'intérêt général poursuivi.

Par ce traitement fiscal favorable des dépenses de mécénat, les pouvoirs publics ont organisé un partenariat entre le secteur public et le secteur privé. La déductibilité de ces dépenses permet à la collectivité de prendre en charge une partie du coût supporté par la société donatrice puisque ce coût pour l'entreprise profite finalement à la collectivité.

L'encadrement juridique croissant du mécénat d'entreprise dans beaucoup de pays démontre l'intérêt accru de ce mécanisme qui, par les liens qu'il crée entre les entreprises, les associations et les personnes physiques soutenues par les associations, prend une importance grandissante dans le maintien ou le développement d'un sentiment d'appartenance de tous les citoyens d'un pays à un modèle social.

Vous pouvez trouver une comparaison internationale intéressante sur les avantages fiscaux liés au mécénat d'entreprise sur le site Internet suivant :

<http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/politique/mecenat/reflexions.htm>

**Où le mécénat se place-t-il dans l'ossature juridique de l'entreprise - ceci bien sûr dans l'hypothèse où il n'y a pas de structure à part, comme par exemple une ASBL ou une fondation ? Où doit se trouver le département «mécénat», la petite équipe ou la personne qui s'occupent de cette activité ? Aux ressources humaines ? A la communication ? Dans le staff du patron ? Ou bien tout ceci n'a-t-il aucune implication juridique ?**

L'endroit où se trouve ce centre de décision n'a juridiquement aucun impact. Il s'agit de décisions d'opportunité. Bien entendu, la société qui souhaite procéder à des dépenses de mécénat ne peut le faire que dans le respect de ses statuts et de la loi.

**Justement. Comment une entreprise peut-elle justifier qu'elle fasse du mécénat ? Cela ne se trouve généralement pas dans son «objet» tel que décrit dans ses statuts...**

Cette question est fondamentale et elle a intéressé des générations de juristes puisqu'elle a déjà été posée à l'occasion de la constitution du Fonds national pour la recherche scientifique, le FNRS, en 1927 ! Les dons faits à cette occasion par les principales sociétés industrielles belges ont-ils été valablement faits ? Les grands auteurs belges de la doctrine commerciale se sont penchés sur ce point en se demandant si les sociétés commerciales qui, par nature et par objet, se doivent de ne poser que des actes lucratifs, peuvent faire des libéralités. A l'origine, une théorie restrictive a été posée : la société n'existant que pour réaliser un objet essentiellement intéressé, elle n'a pas la capacité de disposer à titre gratuit. En conséquence, tout intéressé pouvait postuler la nullité des délibérations qui ont décidé de la libéralité. Cette théorie a très vite été modalisée par un raisonnement assez contradictoire dans ses termes : les dons qui sont utiles à la société qui les fait, qui lui permettent de retirer un profit, ne sont pas critiquables. Donc, lorsque les dons permettent de recevoir quelque chose en échange, ils sont autorisés. Mais dans ce cas, peut-on encore parler de donations ?

C'est cet argument qui a justifié la validité des donations au FNRS en 1927. Je ne résiste d'ailleurs pas au plaisir de citer le Baron Frédéricq écrivant en 1950 dans une grande envolée lyrique (L. Frédéricq, *Traité de droit commercial belge*, 1950, T. IV, éd. Fecheyr, n° 78) : «en souscrivant au Fonds national, nos grandes sociétés entendent soutenir les chercheurs qui s'adonnent exclusivement à une activité scientifique; seulement, ces travaux de savants aboutiront peut-être à des découvertes auxquelles l'industrie et le commerce trouveront ultérieurement le plus grand profit ! Par elles, nos usines, produisant plus et mieux, pourront supporter victorieusement la concurrence sur les places étrangères».

Cette théorie a ensuite évolué en estimant que, outre ces dons qui n'en sont pas, une société commerciale pouvait effectuer des libéralités qui constituent l'exécution d'une obligation naturelle (J. Van Ryn, *Principes de droit commercial*, 1954, T. I, n° 366). On entend par là les libéralités qui, d'après les circonstances, sont impératives en ce qu'il existe pour la société un devoir moral ou de conscience envers le bénéficiaire. C'est ainsi que furent justifiées les gratifications exceptionnelles octroyées par des sociétés à des membres de leur personnel partant à la retraite.

Actuellement, les choses paraissent bien fixées en jurisprudence depuis un arrêt de la Cour de cassation du 13 avril 1989 (*Journal des Tribunaux*, 1990, p. 751) : un

acte de disposition à titre gratuit n'est pas nécessairement incompatible avec la nature même d'une société commerciale pour autant que cet acte soit directement ou indirectement accompli en vue d'atteindre l'objet social.

Bien entendu, il faut que l'objet de la société commerciale figurant dans ses statuts l'autorise à poser de tels actes qui contribuent «directement ou indirectement» à la réalisation de son objet. C'est pratiquement toujours le cas.

**On s'y perd un peu, entre les ASBL, les fondations d'utilité publique, les fondations privées, la Fondation Roi Baudouin et d'autres.**

On a vu fleurir ces dernières années, grâce notamment au dynamisme de la Fondation Roi Baudouin, un phénomène nouveau qui va de pair avec une certaine professionnalisation du mécénat, la notion de **fondation**. Ceux qui y recourent estiment généralement qu'ils trouvent là un encadrement qui leur permet de concrétiser leur engagement sociétal dans des conditions plus efficaces que s'ils le faisaient eux-mêmes. Il y a même des personnes physiques qui recourent à ce moyen. Et la Fondation Roi Baudouin les y engage fortement.

Les entreprises sont dans une situation quelque peu différente. Il existe depuis peu une notion nouvelle sur le plan juridique, la **fondation privée**. Mais le mécénat est bien plus ancien et si les entreprises belges avaient dû attendre que le législateur se décide, de nombreux projets actuellement en cours n'auraient jamais vu le jour. L'ancien système de la **fondation d'utilité publique** était bien trop lourd à manœuvrer, au point d'effrayer même les plus grandes entreprises du pays... Il a donc fallu, de nombreuses années durant, se contenter d'autre chose. Le premier véhicule à portée de la main était l'**association sans but lucratif** (ASBL). Il existe donc de nombreuses fondations qui ont pris la forme d'une ASBL et l'avenir dira si elles passeront, oui ou non, au statut de fondation privée. Toutefois, l'important n'est pas là, mais bien davantage dans le fait de vouloir créer une structure différente de l'entreprise pour mener à bien les opérations de mécénat qui ont été décidées. Ce souci est parfaitement compréhensible. Vous l'avez vu, le mécénat, concrétisation de l'engagement sociétal des entreprises, doit idéalement s'effectuer dans une organisation et une structure ad hoc qui, au mieux, peuvent prendre la forme d'une ASBL ou d'une fondation privée. Pourquoi ? Pour qu'il soit bien clair que le mécénat procède d'une autre logique que les activités naturelles de l'entreprise.

**Tel chef d'entreprise souhaite répondre à une demande émanant d'une association. Ou bien il prend l'initiative et il décide, avec ses collaborateurs, de s'intéresser à tel ou tel secteur, de soutenir telle ou telle association. Mais il faut un minimum de clarté, une convention écrite entre le donateur et son bénéficiaire. Où peut-on trouver une convention type ? Et d'abord, en faut-il une ?**

Non, pas nécessairement. Nous y reviendrons. Pour répondre à la première partie de la question, non, il n'existe pas de contrats types de mécénat en Belgique. Une rapide recherche sur Internet permet toutefois de constater que certains sites proposent des modèles de contrats, mais il faut toujours les adapter à la situation concrète. C'est le cas par exemple du site français [www.admical.org](http://www.admical.org), le site de l'association de promotion du mécénat d'entreprise en France.

Revenons à l'autre question posée : faut-il une convention écrite ? Ce n'est pas absolument nécessaire. D'un strict point de vue juridique, un simple accord de volontés suffit pour faire naître des droits et obligations dans le chef de chacune des parties. Ceci dit, la rédaction d'une convention est vivement conseillée pour éviter tout problème en précisant du mieux possible les engagements réciproques.

#### **Que doit-elle contenir, cette convention ?**

Il y a quelques points essentiels, voire obligatoires. Passons-les en revue dans l'ordre :

##### **1. la description du projet soutenu et la forme du soutien**

Il est fondamental de décrire avec toute la précision requise le projet à soutenir et la forme que prendra ce soutien (aide en nature, en argent, etc). C'est la base de départ sur laquelle on s'appuiera en cas de désaccord ultérieur ;

##### **2. l'identité du bénéficiaire**

Il doit être identifié. Cela paraît élémentaire, mais ne pas le faire peut se révéler délicat. Les entreprises marchandes n'ont pas le monopole de la complexité et de l'utilisation de filiales et autres sociétés liées. Dans le monde associatif aussi l'organisation peut être très ramifiée. Il suffit de prendre l'exemple de la Croix-Rouge, où coexistent une série d'ASBL locales ou provinciales. Parfois aussi, l'organisation à soutenir a volontairement choisi de ne pas prendre la forme d'une personne morale et de demeurer une simple association de fait. Ce cas de figure est assez peu fréquent parce qu'il est gênant lorsqu'on souhaite un financement par les pouvoirs publics. Beaucoup d'entreprises choisissent d'ailleurs de ne soutenir que des personnes morales. En principe le soutien à une simple personne physique n'est pas envisageable ;

##### **3. la durée du soutien**

Un soutien général à durée indéterminée n'existe pratiquement pas. Lorsqu'il existe une durée indéterminée, elle s'explique par le lien avec tel ou tel projet spécifique, mais on ne peut pas toujours dire avec précision combien de temps prendra sa bonne exécution. Il sera prudent, pour une convention qui prévoit un financement pouvant courir sur plusieurs années, d'y inclure une clause précisant par exemple que le montant du soutien dépendra des résultats financiers de l'entreprise et qu'il pourra le cas échéant être réduit à zéro.

Evidemment, toute convention à durée indéterminée ou pluriannuelle a alors pour corollaire une insécurité du bénéficiaire quant aux montants à recevoir. Mais il est légitime que l'entreprise ne veuille pas se mettre en danger en continuant son action de mécénat si ses moyens ne le lui permettent pas, fût-ce temporairement ;

##### **4. la cessation d'existence**

L'hypothèse d'une cessation d'existence du bénéficiaire est à prévoir. Que fait-on alors des montants reçus et non encore affectés par lui au projet décrit ? L'argent doit-il revenir à l'entreprise ou non ? Il est utile de prévoir que, dans ce cas, soit l'argent revienne à l'entreprise, soit qu'il soit affecté par l'ex-bénéficiaire à une autre institution choisie de commun accord par l'entreprise et lui ;

##### **5. l'engagement du bénéficiaire**

Il est important que la convention impose au bénéficiaire d'utiliser exclusivement les fonds pour le projet décrit, sauf accord préalable de l'entreprise ;

##### **6. la propriété**

Le sort des biens acquis est à déterminer. Habituellement, on prévoit bien entendu que les biens acquis par le bénéficiaire grâce aux fonds mis à sa disposition demeurent sa propriété. Mais la question de la propriété intellectuelle est, le cas échéant, à clarifier. Il faut par exemple répondre à la question de savoir à qui appartient le droit d'auteur sur l'oeuvre créée par le bénéficiaire ou au moyen des fonds octroyés par l'entreprise ;

##### **7. le solde éventuel en fin de convention**

La convention doit prévoir le sort à réserver aux sommes qui n'ont pas été utilisées par le bénéficiaire au terme de la convention. Généralement, on prévoit que ces sommes retournent à l'entreprise ;

## 8. la fin de la convention

Il est impératif de prévoir que l'entreprise puisse unilatéralement mettre fin immédiatement à la convention et à son financement lorsque les engagements pris ne sont pas respectés. C'est indispensable pour garantir que les éventuels problèmes rencontrés lors d'un contrôle puissent déboucher sur une sanction adaptée. C'est la porte de sortie qui évitera l'hémorragie...

### C'est copieux. Est-ce... tout ?

Non. Il me paraît utile de préciser quelques points secondaires comme :

- **l'exclusivité du soutien**

Parfois, la convention prévoit que le bénéficiaire ne pourra accepter un autre mécène ou, inversement, que le mécène devra réserver la totalité de sa capacité contributive au seul bénéficiaire désigné dans la convention. Mais ces cas sont assez rares ;

- **la question des royalties**

Certaines conventions stipulent que si le bénéficiaire dépose un brevet et l'exploite, une partie des bénéfices obtenus dans le cadre de ce brevet devra revenir à l'entreprise. C'est par exemple le cas des conventions par lesquelles une entreprise soutient une recherche médicale qui peut déboucher sur un dépôt de brevet générant des royalties. En l'occurrence, l'idée n'est pas d'avoir une espèce de «return on investment», mais bien de permettre une redistribution par l'entreprise à d'autres chercheurs des produits financiers provenant de l'exploitation du brevet ;

- **la responsabilité**

Il faut généralement prévoir que l'exécution de la convention ne peut entraîner la responsabilité du mécène.

## Voyons maintenant comment il est possible de contrôler la bonne exécution d'une convention...

L'entreprise doit vérifier que son argent est bien utilisé, conformément à la convention. Mais cette vérification respectera une certaine autonomie du bénéficiaire et elle ne doit pas entraver la bonne marche de l'initiative aidée ou générer une administration hors de proportion. Il faut donc naviguer entre ces aspirations légitimes : l'entreprise veut contrôler, le bénéficiaire veut garder une certaine indépendance. Un contrôle implicite vient parfois du type de personne morale que l'entreprise choisit de supporter. Des conventions de soutien en faveur de la recherche contre le cancer peuvent, par exemple, ne concerner que des laboratoires universitaires. L'entreprise peut estimer qu'il s'agit d'un gage suffisant. Dans ce même type de soutien, on peut aller plus loin et conclure des conventions tripartites entre l'entreprise, le laboratoire universitaire en charge de la recherche et l'université dont il dépend.

Globalement, le contrôle s'articule autour de trois axes :

- la manière dont on libère les fonds ;
- le «reporting» ;
- les initiatives laissées à l'entreprise.

### Voyons cela dans l'ordre... D'abord la libération des fonds.

Une convention de mécénat prévoit idéalement que l'argent est libéré sur la base de factures originales (pour les investissements, les achats, les frais de fonctionnement, etc). Pour certains types de dépenses, comme les salaires du personnel, la libération des fonds s'effectue a priori sur la base d'une attestation du bénéficiaire qui estime le montant de ses dépenses de personnel pour l'année à venir. Une possibilité de régularisation a posteriori sera insérée dans la convention.

Pour ce qui est du «reporting», surtout pour les conventions se déroulant sur plusieurs années, il faut prévoir l'obligation pour le bénéficiaire de rédiger des rapports d'activité selon un calendrier précis.

Et puis, bien sûr, l'entreprise doit pouvoir prendre des initiatives en matière de contrôle. Elle peut se réserver le droit de vérifier que les fonds sont utilisés aux fins spécifiées dans la convention. Ou demander au bénéficiaire d'exposer l'état d'avancement du projet et de l'utilisation des fonds. Tout cela pour s'adapter à une situation qui peut évoluer au fil du temps.

## Si vous n'allez au fisc...

Il est impossible, dans le domaine du mécénat d'entreprise comme dans (beaucoup) d'autres, d'échapper au fisc, lequel a ceci de commun avec Lagardère que si vous n'allez pas à lui, il se chargera d'aller à vous. Autant prendre les devants.

La fiscalité est une matière délicate et complexe, souvent réservée aux spécialistes, ce qui n'empêche nullement d'en cerner les contours. Pour simplifier les choses autant que possible, nous nous sommes posé les premières questions que se sont posé – ils nous l'ont dit ! - les responsables d'entreprise qui font du mécénat ou envisagent d'en faire. Nous avons demandé à deux professionnels du droit fiscal, Stéphanie Houx (Allen & Overy) et Xavier Nelis (Fortis Banque), d'y répondre pour nous.

### Les dépenses de mécénat sont-elles déductibles dans le chef d'une société ?

Tout dépend de ce que l'on entend par mécénat. Pour rappel, seules les dépenses faites en vue d'acquiescer ou de conserver des revenus imposables peuvent donner droit à une déduction au titre de charges professionnelles. Comme les dépenses de mécénat - et les libéralités en général - ne répondent pas à cette condition, elles sont en principe non déductibles. Elles relèvent de la catégorie des «dépenses non admises», les fameuses DNA. Mais...

### Mais ? Il y a un donc un «mais» ?

Oui, concernant les libéralités. Nous y reviendrons. Mais examinons d'abord la notion même de mécénat.

### Sur la base de ce que nous ont dit les nombreuses personnes que nous avons rencontrées, le mécénat, contrairement au sponsoring, n'a pas d'objectif publicitaire. Cette approche vous paraît-elle compatible avec les exigences de la fiscalité ?

Oui. Les dépenses qui ont un caractère publicitaire sont déductibles au titre de charges professionnelles. C'est assez clair. Toutefois, pour être complet, il faut savoir que, dans certains cas spécifiques, l'administration fiscale interprète assez largement les conditions de déduction au titre de charges professionnelles mentionnées à l'article 49 du Code des impôts sur les revenus (CIR/92). Ces cas sont

mentionnés dans un commentaire administratif : «les subsides périodiques normaux et éventuellement les dons exceptionnels justifiés par des motifs sérieux accordés aux institutions et écoles de formation technique par des entreprises industrielles, commerciales et agricoles dans l'intérêt permanent, largement compris, de leur exploitation (...) peuvent être admises dans les frais professionnels des donateurs pour autant que :

- 1° l'institution ou l'école bénéficiaire ait pour objet de pourvoir l'industrie, le commerce ou l'agriculture de personnel technique qualifié;
- 2° l'enseignement dispensé dans l'école subsidiée ait une relation suffisante avec l'entreprise du donateur;
- 3° les dons soient indispensables au fonctionnement normal de l'établissement subsidié ou au maintien de son matériel à la hauteur du progrès.

Précision utile, «les dons et subsides aux institutions ou écoles de formation technique, qui étaient antérieurement admis à titre de frais professionnels dans le chef des donateurs, ne perdent pas ce caractère professionnel en raison du fait qu'ils sont attribués à ces organismes par l'intermédiaire d'une ASBL créée dans ce but. La déduction, à titre de frais professionnels, ne peut néanmoins être admise que dans la mesure où il est prouvé que ces organismes ont réellement bénéficié de ces dons et subsides.

Attention toutefois, dit encore l'administration à ses ouailles, «chaque cas doit être examiné séparément; avant d'admettre ces dépenses parmi les frais professionnels, les services de contrôle doivent en référer à l'administration centrale».

Il y a aussi la question des versements à des institutions de recherche scientifique. Encore une fois, c'est un commentaire administratif qui va nous éclairer sur la manière dont le fisc aborde cette question : «afin de promouvoir le progrès économique du pays, la même interprétation large de l'art. 49, CIR 92 est applicable en ce qui concerne les versements à des institutions de recherche scientifique autres que celles créées en vertu de l'arrêté-loi du 30.1.1947. C'est ainsi que, moyennant la production des justifications requises dans chaque cas pour l'exercice de son droit de contrôle, l'administration admet parmi les frais professionnels les subsides périodiques normaux et éventuellement les dons exceptionnels, justifiés par des motifs sérieux, que des entreprises industrielles, commerciales et agricoles accordent, dans l'intérêt permanent (largement compris) de leur exploitation, aux institutions précitées qui contribuent à former et à maintenir à la hauteur des progrès techniques le personnel dirigeant, la main-d'oeuvre spécialisée, l'organisation, l'outillage et les procédés desdites entreprises. Il en est de même

lorsque l'octroi des subsides résulte d'une obligation morale et impérieuse, compte tenu des circonstances économiques et de l'organisation du travail.

Que pouvons-nous en conclure ? C'est relativement clair. Aux yeux de l'administration, «ces dépenses peuvent être déduites à titre de frais professionnels dans le chef des entreprises susvisées pour autant :

- 1° que les cotisations aient été versées de manière irrévocable ou aient acquis, à la date de clôture des comptes annuels, le caractère de dette liquide et certaine;
- 2° qu'il existe une relation suffisante entre l'activité de ces entreprises et celle de l'institution bénéficiaire;
- 3° que les cotisations soient dûment justifiées par des documents probants.

Un petit exemple valant mieux qu'un long discours, l'administration signale qu'elle a déjà admis à titre de frais professionnels :

- les cotisations que les entreprises laitières versent, par l'intermédiaire du Comité pour l'étude scientifique et technique du lait et de ses dérivés, pour la recherche scientifique dans le cadre de l'Institut pour l'encouragement de la recherche scientifique dans l'industrie et l'agriculture (IRSIA) ;
- les cotisations payées au Comité national d'assistance technique et de recherche appliquée pour les petites et moyennes Entreprises (CENATRA);
- les cotisations à la Fondation nucléaire (établissement d'utilité publique, créé par arrêté royal du 18.11.1957);
- les cotisations et subsides versés au Centre de recherches de phytopharmacie fonctionnant à l'Institut agronomique de l'Etat à Gembloux;
- les cotisations versées par les entreprises de l'industrie textile au Centre scientifique et technique de l'industrie textile belge ;
- les cotisations versées et les dons faits au Comité national pour l'étude de la culture fruitière à Grand-Manil, organisme subsidié par l'IRSIA;
- les cotisations ou subsides versés par les arboriculteurs professionnels au Centre de recherches de Gorsem;
- les subsides alloués par les criées de légumes au Centre de recherches pour la culture maraîchère à Duffel;

- les cotisations versées par des entreprises à l'Institut belge pour la formation industrielle.

Encore une fois, l'administration précise que «les demandes que des institutions visées ci-dessus introduiront à l'avenir en vue de l'admission en frais professionnels de dépenses de cette nature devront être soumises à l'Administration centrale, accompagnées d'un rapport circonstancié».

**Pour que les choses soient claires, résumons. Les dépenses publicitaires, donc le sponsoring, sont déductibles. Les dépenses de mécénat ne le sont pas, mais les subsides et les dons exceptionnels aux institutions de formation et aux écoles, ainsi que les versements à des institutions de recherche scientifique qui sont effectués conformément aux dispositions que le commentaire administratif décrit, sont, elles, déductibles. C'est exact ?**

Oui.

**Et les libéralités ? Revenons à votre «mais» de tout à l'heure.**

Pour les libéralités à proprement parler, un régime spécifique de déduction est prévu, à titre d'exception, pour celles faites en argent à certaines institutions ou organismes. Nous insistons, en argent ! Les libéralités en nature sont donc exclues, à l'exception de certains dons d'œuvres d'art.

Il peut s'agir d'institutions désignées par la loi, par exemple la Croix-Rouge de Belgique, la Fondation Roi Baudouin, le Centre européen pour enfants disparus et sexuellement exploités de Belgique (Child Focus), les universités ou centres universitaires belges, les académies royales, etc (à ce propos, il faut se référer à l'article 104, 3°, a, b, c, f et h CIR/92). Mais il peut aussi s'agir d'institutions ou organismes agréés, par exemple les institutions de recherche scientifique, les institutions culturelles dont la zone d'influence s'étend à l'une des communautés ou au pays tout entier, les institutions qui assistent les handicapés ou les personnes âgées, etc (à ce propos, voir article 104, 3°, b, d, e, f, g et 4° CIR/92). Nous revenons sur la procédure d'agrément de ces institutions.

**S'agit-il de frais déductibles à 100 % ?**

Non.

**Quel est leur traitement fiscal, alors ?**

Les libéralités visées ci-dessus sont déductibles à la double condition qu'elles atteignent au moins 30 euros et qu'elles aient fait l'objet d'un reçu délivré par le donataire. En outre, le montant total des libéralités déductibles de l'ensemble des revenus nets d'une société ne peut excéder 5 % de l'ensemble des revenus nets, ni 500.000 euros (art. 200 CIR/92).

**La TVA sur les dépenses de mécénat - par exemple sur la commande à un tiers d'une étude au profit d'une association - est-elle récupérable ?**

Non. Ces dépenses ne donnent pas lieu à la déduction de la TVA parce que les biens ou les services grevés de TVA, fournis à l'entreprise assujettie, ne sont pas destinés à une opération entrant dans le champ d'application de la TVA.

**Le traitement TVA des commandes à des artistes bénéficie-t-il d'une réglementation particulière ? Peut-on récupérer la TVA sur une œuvre commandée à un artiste ?**

L'administration fiscale estime que les dépenses destinées à l'acquisition d'objets d'art ou d'antiquités doivent être considérées comme des dépenses à des fins de placement. En principe, ces dépenses n'entrent donc pas en considération pour la déduction de la TVA dans le chef de l'assujetti qui achèterait de tels objets.

**Les hypothèses ci-dessus valent pour des activités de mécénat financées par la société elle-même. Qu'en est-il des sociétés qui décideraient de créer une fondation ou une ASBL ?**

Il ne faut surtout pas le faire pour des raisons fiscales. Le fait de loger le mécénat dans une entité juridique distincte permet une visibilité plus grande, mais il n'y a pas de réel impact au niveau de la TVA. Et en ce qui concerne les impôts directs, une fondation ou une ASBL est généralement soumise à l'impôt des personnes morales (et pas à l'impôt des sociétés). Ces organismes soumis à l'impôt des personnes morales peuvent, dans les limites de leurs statuts, affecter comme ils le veulent leurs dépenses de mécénat. Ils peuvent aussi, si certaines conditions strictes sont réunies, recevoir des dons déductibles dans le chef des donateurs. Souvent, ces organismes recueillent leur capital grâce à des dons divers, déductibles fiscalement ou non, et à des subsides des autorités publiques.

**Si je vous comprends bien, une ASBL ou une fondation n'a aucun intérêt à avoir un n° de TVA ?**

En principe, non. Dans la mesure où l'ASBL ou la fondation est souvent exemptée de TVA, toute TVA qui grèverait les biens et services qui lui sont fournis ne sera pas déductible.

**La fondation bénéficie d'une relance en Belgique avec la mise sur pied de la fondation privée. Pourtant, ce n'est pas nouveau, la fondation.**

Non, en effet. La forme juridique de la fondation d'utilité publique est connue depuis 1921. Ce qui est nouveau, c'est qu'à côté de la fondation d'utilité publique, la loi du 2 mai 2002 a institué la fondation privée. A l'inverse de la fondation d'utilité publique, la fondation privée peut être constituée sans agrément ministériel. Elle permet de sauvegarder un patrimoine en vue d'atteindre un but désintéressé sans pour autant que le but soit d'utilité publique.

**Curieusement, la fondation privée ne doit pas avoir de membres...**

Non, ce n'est pas nécessaire alors que, vous le savez, c'est nécessaire pour l'ASBL. Par conséquent, il n'y a pas, pour la fondation privée, d'assemblées générales pouvant nommer ou révoquer des administrateurs. Comme une ASBL, la fondation peut recevoir des dons. Toute donation supérieure à 100.000 euros (indexés) doit faire l'objet d'une autorisation administrative.

**Hélas, il y a un problème fiscal...**

Oui. Le problème fiscal actuel concerne le régime des donations et des legs - et même des apports à titre gratuit, encore que la chose soit discutée en doctrine - lorsqu'ils sont faits par des personnes physiques à une fondation privée située en Région wallonne et à Bruxelles. Dans ces deux Régions, c'est longtemps le tarif entre étrangers qui s'est appliqué. Il pouvait atteindre 90 % en Wallonie !

En Flandre par contre, un taux uniforme est d'application, sauf pour la donation ou le legs effectués par une fondation. Ce taux est de 7 % pour les donations de biens meubles effectuées depuis le 1er janvier 2004 et il est de 8,8 % pour les legs. Heureusement, les Régions bruxelloise et wallonne ont annoncé une baisse des taux de leurs droits de donation sur les biens mobiliers. Elles se sont inspirées de ce qu'a fait la Région flamande.

**Comment éviter de passer sous les fourches caudines de la fiscalité ?**

Tant que la Région flamande et, dans la foulée, les deux autres Régions du pays n'avaient pas revu les taux de leurs droits de donation, le donateur devait, dans la mesure du possible, effectuer son don sous la forme d'un don manuel ou d'une donation indirecte. Comme cette forme de don ne nécessite pas d'enregistrement, les droits proportionnels prévus n'étaient pas applicables.

**Les donateurs personnes physiques bénéficient de la possibilité de déduire leurs dons de leurs revenus à concurrence d'un montant plafonné. C'est toujours le cas ?**

C'est toujours le cas. Les règles sont les mêmes que pour les sociétés, à l'exception des plafonds. Les libéralités faites à certains organismes désignés par la loi ou agréés sont déductibles dans le chef des donateurs personnes physiques à condition qu'elles atteignent au moins 30 euros et qu'elles fassent l'objet d'un reçu du donataire. La règle générale est que le montant total des libéralités déductibles ne peut excéder 10% de l'ensemble des revenus nets, ni 250.000 euros (articles 107 et 109 CIR/92).

**Soyons concrets. Les dons effectués par exemple à la Fondation Fortis sont-ils déductibles ?**

Non, car la fondation Fortis n'est pas nommément citée parmi les organismes ou les institutions désignées par la loi pour recevoir des libéralités déductibles et elle n'est pas une fondation d'utilité publique. Elle n'est pas non plus agréée pour recevoir de telles libéralités.

**Est-il vrai qu'il faut pour cela obtenir un numéro d'agrément au ministère des Finances ? Comment le faire ? Quelle est la procédure ? Qui peut et qui ne peut pas l'obtenir ?**

Certains organismes sont nommément cités par la loi pour recevoir des libéralités déductibles, comme les universités ou les centres universitaires belges, la Fondation Roi Baudouin ou les académies royales par exemple. Certains autres organismes doivent être agréés. Les formalités pour pouvoir bénéficier de l'agrément sont reprises dans l'arrêté d'exécution du Code des impôts sur les revenus

(articles 57 à 60). Elles diffèrent en fonction de la nature de l'organisme en cause. A titre d'exemple, vous trouverez dans l'encadré ci-dessous les formalités à remplir par les institutions «de recherche scientifique» et les institutions «qui assistent les victimes de guerre, les handicapés, les personnes âgées, les mineurs d'âge protégés ou les indigents», ainsi que par les institutions «qui assistent les pays en voie de développement».

**Arrêté royal d'exécution du Code des impôts sur les revenus, article 57**

- § 1er. Peuvent être agréées pour l'application de l'article 104, 3°, b et e, et 4° du Code des impôts sur les revenus 1992, les institutions de recherche scientifique et les institutions qui assistent les victimes de guerre, les handicapés, les personnes âgées, les mineurs d'âge protégés ou les indigents, ainsi que les institutions qui assistent les pays en voie de développement, pour autant :
- 1° qu'elles possèdent la personnalité juridique en vertu du droit belge, public ou privé;
  - 2° qu'elles ne poursuivent aucun but de lucre, ni dans leur chef, ni dans celui de leurs membres en tant que tels;
  - 3° que leurs activités soient :
    - a) nationales, c'est-à-dire que ces institutions exercent leur action dans tout le pays ou qu'elles centralisent et coordonnent des activités locales ou régionales;
    - b) exercées exclusivement dans le domaine de la recherche scientifique, de l'assistance aux personnes déshéritées ou de l'assistance aux pays en voie de développement;
    - c) complémentaires des activités que les pouvoirs publics belges ou des organisations internationales dont la Belgique est membre, exercent dans les domaines susvisés.
 L'agrément est consenti pour une période maximale de 6 années civiles successives.
- § 2. Pour obtenir leur agrément, les institutions visées au § 1er doivent en faire la demande par écrit, dans les formes et délais déterminés ci-après.
- § 3. Les demandes d'agrément doivent être introduites auprès du Ministre des Finances, au plus tard le 31 décembre de l'année précédant la période pour laquelle l'agrément est demandé; le délai ne peut toutefois être inférieur à 3 mois à compter de la date de constitution de l'institution demanderesse.
- § 4. Les demandes d'agrément doivent contenir :
- 1° toutes indications utiles pour permettre aux organismes consultatifs compétents de l'Etat ou des Communautés d'apprécier si l'institution demanderesse répond aux conditions prévues au § 1er;
  - 2° une déclaration par laquelle l'institution demanderesse s'engage :

a) à ne pas affecter à la couverture de frais d'administration générale plus de 20 p.c. de ses ressources de toute nature, préalablement diminuées de celles qui proviennent d'autres institutions agréées;

b) à délivrer aux donateurs un reçu du modèle déterminé par le Ministre des Finances ou son délégué et à remettre à l'administration des contributions directes dans les 2 mois qui suivent chaque année civile de la période pour laquelle l'agrément a été obtenu, une copie des reçus délivrés pendant cette année et un état ou une attestation récapitulative de ceux-ci;

c) à permettre aux fonctionnaires de l'administration des contributions directes de contrôler ses écritures comptables chaque fois qu'ils le jugent utile;

d) à fournir aux services désignés par les organes de l'Etat ou des Communautés compétents pour l'agrément, dans le mois de la première demande de ces services, tous renseignements utiles à l'instruction de la demande d'agrément.

Ces demandes doivent, en outre, être appuyées d'une copie certifiée conforme du compte des recettes et des dépenses du dernier exercice comptable et du budget de l'exercice comptable en cours.

§ 5. Le Ministre des Finances et les organes compétents de l'Etat ou des Communautés dont relèvent les organismes consultatifs compétents, statuent conjointement sur la demande d'agrément, après avoir recueilli l'avis desdits organismes, sauf dans les cas où ils font usage de la faculté prévue au § 6.

Leur décision est notifiée à l'institution demanderesse.

§ 6. Le Ministre des Finances et les organes compétents de l'Etat ou des Communautés dont relèvent les organismes consultatifs compétents, peuvent se dispenser de demander l'avis desdits organismes en ce qui concerne les institutions au sujet desquelles un avis a déjà été émis à l'occasion d'une demande d'agrément antérieure.

§ 7. Dans le cas où une institution ne respecte pas l'une des conditions mises à son agrément, celui-ci peut lui être retiré ou refusé d'office, par décision conjointe du Ministre des Finances et des organes compétents de l'Etat ou des Communautés.

Le retrait de l'agrément produit ses effets à partir du 1er janvier qui suit la date de la notification de la décision.

§ 8. Dans les cas d'octroi d'une assistance exceptionnelle et urgente à des indigents, l'agrément peut également être accordé :

- lorsque les activités de l'institution qui assiste ne sont pas nationales ou n'ont pas exclusivement pour objet l'octroi d'une assistance aux indigents;
- ou encore lorsque la demande d'agrément ne précède pas l'octroi de l'assistance.

Dans ces cas, la demande d'agrément doit être introduite au plus tard 6 mois après le début de l'octroi de l'assistance et l'agrément est limité à une durée maximale de 3 années civiles successives.

Art. 57 de l' A.R. 27-08-93 (M.B. 13-09-93) tel que modifié par l'art. 3, AR 16.10.2000.

### Qu'en est-il du traitement fiscal des fondations «logées» à la Fondation Roi Baudouin ? Est-il identique à celui des autres fondations ?

La Fondation Roi Baudouin peut, comme tout établissement d'utilité publique, recevoir des donations et des legs à un taux réduit (6,60 % pour les donations et les legs en Régions wallonne et bruxelloise; 7 % pour les donations et 8,80 % pour les legs en Région flamande). Pour les donations, les droits ne sont pas dus en cas de don manuel ou de donation indirecte (voir remarque supra). Toute donation notariée ou tout legs supérieur à 100.000 euros doit être autorisé par le Roi.

Des particuliers, des associations, des entreprises peuvent loger au sein de la Fondation Roi Baudouin leur propre fonds nominatif, mais celui-ci n'aura pas une personnalité juridique distincte de celle de la Fondation Roi Baudouin elle-même. Par contre, le fonds nominatif ainsi créé pourra profiter de la pérennité liée à la Fondation Roi Baudouin elle-même, ainsi que de sa structure, de son expérience en matière de gestion et de ses avantages fiscaux en matière de droits de donation et de succession.

La Fondation Roi Baudouin permet aussi la création de comptes de projet qui permettent, pour un objectif bien délimité, l'obtention d'attestations fiscales. ■

Dans ce chapitre:

*Les bonnes pratiques en Belgique.*

*Quelques cas à analyser : Fortis, Cera, Proximus, Tractebel, Codic, Chimay Wartoise, Douwe Egberts / Max Havelaar, Sodexho, Colruyt, Plus Uitzendkracht*



Les bonnes pratiques en Belgique.

## Chapitre 7 L'EXEMPLE VIENT D'EN BAS

### Quelques idées, quelques approches, quelques initiatives

La **Fondation Chimay-Wartoise**, lauréate en décembre 2004 d'un des Caïus récompensant les meilleures actions de mécénat dans notre pays (1), a été créée il y a une petite dizaine d'années par les moines de l'abbaye cistercienne de Scourmont. Cette abbaye produit une des plus célèbres trappistes du pays, la Chimay.

Pourquoi cette fondation ? C'est assez étonnant. Les moines souhaitaient en fait tisser autrement – parce que le monde a changé – les liens qui unissent l'abbaye et son environnement. L'abbaye tenait aussi à séparer ses activités monastiques de ses activités économiques, en clair des entreprises qu'elle avait mises sur pied au fil du temps. C'est la raison pour laquelle l'abbaye de Scourmont a fait apport à la fondation Chimay-Wartoise de toutes les actions de ces sociétés. Autrement dit, le message qui est lancé au travers de la fondation Chimay-Wartoise est que les revenus générés par la vente des produits de l'abbaye seront utilisés «à des causes nobles, sociales ou éthiques».

Par exemple l'initiative Cap 2010, qui a démarré en 2003 et qui se terminera fin 2009. C'est donc un programme, et un programme à long terme. Nous n'avons cessé d'insister, tout au long de cet ouvrage, sur la préférence à donner à des actions inscrites dans le temps. Cap 2010 en est un bel exemple. L'opération s'est fixé trois axes d'intervention : la jeunesse, l'emploi régional et les bonnes pratiques dans le développement local.

La Fondation travaille à la fois en lançant des appels à projets et en mettant sur pied ses propres actions. Comme disent ses dirigeants, «nous avançons sur nos deux pieds». Lorsqu'on regarde ce qui a été fait jusqu'ici, on constate que Cap

2010, initiative «interne», fait suite à une initiative précédente, «externe», elle, un fonds d'entreprise logé à la Fondation Roi Baudouin (1998-2002). Cela montre bien, comme nous l'avons écrit dans les chapitres qui précèdent, que l'entreprise peut (et doit même) garder la main sur sa stratégie. A elle de l'orienter et, lorsque c'est nécessaire, de la réorienter.

A titre d'exemple, la Fondation Chimay-Warsoise a décidé d'aider une entreprise de Mariembourg (30 emplois) à présenter ses produits aux Etats-Unis et à y créer une représentation commerciale, de soutenir les activités artistiques de plusieurs asbl qui s'adressent aux élèves de diverses écoles primaires de Chimay et de Couvin et de financer la formation des jeunes talents régionaux, notamment la formation en art dramatique à Paris d'une jeune artiste prometteuse originaire de Frasnes-lez-Couvin.

\*\*\*

Le cas du promoteur immobilier **Codic** est tout à fait différent. C'est aussi un bel exemple du rôle que peut jouer un dirigeant et de l'importance de la culture d'entreprise qu'il génère par son action. Thierry Behiels, à la tête de cette société belge qui travaille aussi en France et au Luxembourg, est un grand amateur et il le dit chaque fois que l'occasion lui en est donnée : «nous mettons de l'art dans nos projets. Il y a un objectif esthétique, c'est beau et ça doit l'être. Mais il y a autre chose. Les œuvres que nous installons sur les sites que nous développons, peu importe que ce soit un parc d'affaires, un centre commercial ou un immeuble en ville, apportent quelque chose, elles donnent à ces promotions une dimension supplémentaire, une dimension fédératrice. En outre, cela permet de faire travailler des artistes, de les faire connaître».

En recourant à l'art et donc au mécénat, Codic veut rendre ses projets différents des autres. Grâce aux œuvres d'art et aux artistes, le promoteur veut rendre ses immeubles plus conviviaux, leur donner une âme et, aussi, faire passer un message : être promoteur, ce n'est pas seulement dessiner un projet, couler du béton, empiler brique après brique, trouver des occupants. Il faut créer de la vie. Le mécénat artistique se conçoit donc chez Codic comme le «petit quelque chose en plus» qui permet à la société de promotion de matérialiser ce qu'elle appelle «un souci constant de la qualité et de l'art de vivre».

Il est intéressant d'observer comment le promoteur en est arrivé là. Si au départ la volonté d'intégrer des sculptures dans ses projets, mais aussi la volonté de faire appel à des artistes pour ajouter des «touches artistiques aux projets» (luminai-

res, verres sablés, plafonds peints, grilles monumentales, etc) procédaient du coup de cœur, aujourd'hui «le mécénat est vraiment une conviction, il est pleinement entré dans la politique générale de la société», dit Thierry Behiels.

Poursuivant sur sa lancée, Codic soutient aussi des actions de mécénat pour la sauvegarde du patrimoine. Le promoteur a contribué, en tant que mécène et partenaire fondateur, à l'ouverture de la Maison Autrique à Schaerbeek, première maison individuelle de Victor Horta. La maison a été rénovée grâce aux dons du public, mais elle serait restée fermée sans le mécénat de Codic pour sa scénographie intérieure. Aujourd'hui, elle a réellement repris vie.

Codic ouvre aussi les palissades de ses chantiers aux dessins d'enfants. Un chantier devient ainsi un lieu d'expression et de participation à la vie d'une ville. Le matériel est fourni ainsi qu'un thème. L'accueil est positif, la collaboration avec les autorités excellente, l'enthousiasme, la fierté et la mobilisation des enfants réels : ils font preuve d'une imagination débordante et s'expriment aisément. Les dessins sont de qualité, de vraies oeuvres d'art...

\*\*\*

La **Fondation Proximus**, créée en 2002 par l'opérateur de téléphonie mobile du même nom, a pour but de soutenir des initiatives dans le secteur social. Comment cela ? «En générant une dynamique et une énergie nouvelles qui donnent une dimension supplémentaire au travail de terrain réalisé par nombre d'associations dans notre pays», lit-on sur le site internet de la fondation.

Concrètement, chaque année, la Fondation Proximus lance un appel à projets auprès d'asbl belges actives dans l'aide aux personnes défavorisées par leur situation précaire, leur jeune âge ou leur handicap. Un jury indépendant composé de personnalités belges, de clients et de collaborateurs de Proximus sélectionne ensuite les projets à financer chaque année.

Enfin, et cela mérite d'être souligné parce que cela montre que le mécénat d'entreprise ce n'est pas seulement de l'argent ou du matériel, mais aussi de l'huile de bras, sous certaines conditions, les employés de Proximus peuvent se voir accorder un crédit-temps de 13 à 16 jours par an pour apporter leur concours bénévole à ces mêmes associations.

En quelques années, la Fondation Proximus a créé, soutenu ou encouragé 71 initiatives à travers une dotation annuelle répartie entre les diverses associations qui lui ont soumis des projets visant à améliorer le bien-être de personnes défavorisées.

La création de la Fondation Proximus s'inscrit dans la démarche d'entreprise citoyenne entamée pour l'opérateur mobile. Une démarche qui ne date pas d'hier, comme le montre le soutien apporté par Proximus à la Croix-Rouge de Belgique à différentes occasions.

A côté de ce soutien financier, Proximus a choisi d'agir via ses produits et ses services en offrant des tarifs SMS préférentiels pour les personnes sourdes et malentendantes, en développant un site WAP (internet via le téléphone mobile) pour aider Child Focus dans la recherche des enfants disparus ou, à travers un partenariat avec la société M-Elect et l'hôpital Salvator à Hasselt, en permettant le suivi à domicile de patients souffrant d'hypertension grâce à la communication par SMS.

Enfin, via l'opération «PC for Schools», Proximus aide des écoles à s'équiper sur le plan informatique en leur fournissant gracieusement les équipements informatiques qui ne sont plus utilisés par l'opérateur de téléphonie mobile.

\*\*\*

**Fortis Foundation Belgium** est une asbl créée voici près de dix ans par les entreprises du Groupe Fortis en Belgique. Aujourd'hui, elle est devenue une fondation privée par le fait du changement de la loi.

A l'époque, fin 1995 début 1996, peu de gens savaient qui était Fortis. Fortis qui n'avait d'ailleurs pas de logo et très peu d'identité. Les cultures des diverses entités qui rejoignaient progressivement le groupe étaient très différentes. Leurs relations avec la société civile, avec les clients, avec l'ensemble des acteurs du Royaume avaient un passé et une histoire suffisamment particulière pour qu'à nos yeux il soit apparu comme nécessaire de réfléchir à une nouvelle approche du mécénat social, au niveau du groupe cette fois.

A l'époque également la situation des enfants moins favorisés, des jeunes en difficulté, était très inquiétante. Fortis a voulu s'impliquer et prendre sa part de responsabilité en adoptant une stratégie de mécénat et une méthodologie transparentes, professionnelles et indépendantes de tout aspect commercial.

Depuis sa création, Fortis Foundation Belgium a maintenu sa priorité, lutter contre l'exclusion sociale, et ses trois domaines d'intervention, les enfants, les jeunes et la solidarité entre les générations.

En dix ans, Fortis Foundation a soutenu plus de 950 projets pour un montant de plus de 11 millions d'euros partout dans le pays.

Parmi ces projets, certains sont initiés par la Fondation sur la base des besoins des associations («Petit à Petit», «Un pont entre deux mondes»), d'autres prennent la forme d'un soutien récurrent à des activités au profit de populations défavorisées. Mais rares sont les projets issus de grandes organisations non gouvernementales (ONG). La priorité est donnée aux petites associations de terrain.

Fortis Foundation Belgium propose également des opérations de volontariat pour les membres du personnel du Groupe. La Fondation offre aussi de nombreux PC reclassés aux associations qui le souhaitent. Enfin, la Fondation et Fortis organisent chaque année un colloque, ou plutôt une «rencontre-débat» entre représentants des entreprises, du monde associatif et du monde politique, qui participe à la réflexion générale sur le mécénat d'entreprise. ■

(1) Voir [www.promethea.be](http://www.promethea.be)