

A person is captured in motion, their body blurred into a series of teal-colored light trails against a dark background. The person appears to be in a dynamic, possibly dance-like pose, with their arms and legs extended. The overall aesthetic is artistic and energetic.

RICHESSSES
HUMAINES,
L'HOMME
AU CŒUR
DU PROJET
DES FONDATIONS
ATELIER
DES
FONDATIONS
2014

ATELIER 14

Comment construire de nouveaux modèles à même d'intégrer la diversité des donateurs et des parties prenantes ?



Modératrice

Christine Lepoittevin¹

Conseil indépendant

Intervenants

Stéphane Martinez

Fondation Mécène & Loire²

Jean-Marie Destrée

Fondation Caritas France³

1. <http://philanthropetvous.blog4ever.com/>

2. Fondation composée de 28 entreprises.

3. Fondation créée par le Secours catholique.

Les nouveaux modèles d'intégration des donateurs

La diversité des acteurs

Christine Lepoittevin

Conseil indépendant

Les fondations prennent de plus en plus d'ampleur, car elles diversifient leurs actions et le type de donateurs qu'elles sollicitent. En se développant, les fondations adoptent des organigrammes complexes, mais elles oublient généralement que les acteurs internes et externes⁴ qui composent son environnement proche sont des acteurs libres, multiples et ayant leurs propres intérêts et leurs propres motivations. En effet, chaque acteur construit sa vision personnelle de la fondation.

Exemple d'interactions entre les acteurs d'une fondation

La recherche de financements extérieurs implique le recrutement d'équipes dédiées qui seront en contact avec les donateurs et l'environnement de la collecte de fonds (médias, mécènes, marketing direct, etc.). **Les techniques utilisées pour la collecte bouleversent les codes de motivation et d'engagement de tous les salariés de la fondation.** Des études sociologiques récentes montrent que, dans les organisations faisant appel à la générosité publique, des fossés se créent à la fois entre les différents acteurs internes à la fondation et entre les acteurs internes et externes. Ces fossés se concrétisent par des visions divergentes des moyens à mettre en œuvre au service des fins de la fondation, par l'utilisation de vocabulaires différents, par la remise en cause de l'intérêt que l'autre peut porter à la cause, etc. Or, pour faire émerger les grands donateurs, il faut une collaboration importante entre la gouvernance, les salariés des programmes et les salariés de la collecte.

4. Les acteurs internes sont les salariés, les bénévoles, la gouvernance, les militants; les acteurs externes sont notamment les donateurs, les partenaires des fondations, les acteurs institutionnels.

Comment une fondation forme-t-elle son cercle de proximité ?

Plus une fondation utilise des intermédiaires pour collecter des fonds, plus elle s'éloigne de ses donateurs. Au contraire, si un donateur entre facilement dans le cercle de proximité de la fondation, il lui sera plus fidèle et augmentera le montant de ses dons. Par ailleurs, les enquêtes menées auprès des donateurs montrent qu'ils choisissent une fondation sous l'influence de prescripteurs familiaux directs ou indirects (enfants, amis, parents, conseiller financiers ou patrimoniaux, rencontres occasionnelles, collègues). Ils adhèrent à la cause défendue par telle fondation parce que l'information sur celle-ci leur a été transmise par une personne de confiance. **Les salariés d'une fondation, ses bénévoles et ses donateurs sont donc les meilleurs ambassadeurs d'une fondation.** Il faut tenir compte de cette dynamique pour construire les cercles de proximité des fondations.

Le comité de donateurs du Secours catholique

Jean-Marie Destrée

Fondation Caritas France

Le Secours catholique vient en aide à un million et demi de bénéficiaires en France. Cette association compte 63 000 bénévoles et 500 000 donateurs, qui apportent 60 millions d'euros de dons et 30 millions d'euros de legs (soit 80% des ressources financières de l'association). Compte tenu de ces éléments, dès 2003, le président du Secours catholique s'est préoccupé de la représentation des donateurs et des bénévoles au sein de l'association. Vers 2004-2005, il a ainsi impulsé la mise place d'un comité des donateurs. Ce comité regroupe une vingtaine de donateurs représentatifs de toutes les catégories de donateurs de l'association. **Dès la première réunion, les donateurs ont pris la parole en utilisant le pronom personnel « nous » pour parler au nom de l'association.** Nous avons ainsi découvert que les donateurs étaient profondément concernés par la cause du Secours catholique et qu'ils souhaitaient s'impliquer dans l'association. Il était très important pour eux de pouvoir dialoguer avec les plus hautes instances de l'association (le président, le délégué général, le directeur de programme, etc.). **Ce comité de donateurs, qui se réunit deux fois par an, est un modèle de collaboration qui fonctionne bien.** Pourtant, les associations ne sont pas nombreuses à l'appliquer.

La création de la Fondation Caritas France

Historique

La Fondation Caritas France, première fondation abritante dédiée à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, a été créée en 2009 par le Secours catholique, à la suite de son soixantième anniversaire. Elle compte 53 fondations sous son égide, dont la moitié est constituée de fondations personnelles et familiales.

Caritas France a été créée après une réflexion stratégique qu'a menée le Secours catholique sur la typologie de ses donateurs. En effet, parmi les 500 000 donateurs, aucun grand donateur n'apparaissait. **L'association a donc décidé de créer une structure pour l'aider à mieux communiquer avec les grands donateurs** qui sont soucieux à la fois de faire un don et de s'impliquer concrètement dans les actions engagées. Le Secours catholique a donc choisi de constituer une fondation abritante pour permettre d'une part à des petites associations de s'adosser à la marque Caritas et d'être ainsi aidées dans leur collecte de fonds, et d'autre part à des personnes, des groupes d'amis et des familles de développer leurs propres projets de lutte contre la pauvreté.

Un nouveau fonctionnement

Souvent, le message qu'adressent les associations ou les fondations aux donateurs consiste à dire : « faites-nous confiance, nous sommes des spécialistes et nous savons ce qu'il faut faire avec votre argent ». Aujourd'hui, nous découvrons néanmoins que le fait d'associer le donateur à la cause et de lui permettre de développer ses propres projets fait progresser la cause bien plus efficacement. Ce nouveau fonctionnement demande du temps et de l'énergie, mais il implique davantage les personnes au service de la lutte contre la pauvreté. **Les donateurs ou les porteurs de projet activent leurs réseaux et créent ainsi de nouveaux cercles de personnes dédiées à la cause.** Nous espérons également que ces personnes se rapprochent ensuite des programmes de l'association-mère et leur apportent leur soutien.

Mécène & Loire, 28 membres fondateurs

Histoire de la fondation

Stéphane Martinez

Fondation Mécène & Loire

La Fondation Mécène & Loire a été créée en 2007 et reconduite en 2013⁵. Constituée à l'initiative de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) du Maine-et-Loire, **elle est la première fondation d'entreprise française constituée de plusieurs membres fondateurs** (28 entreprises) et œuvrant au soutien de plusieurs porteurs de projets dans des catégories différentes. Grâce à Mécène & Loire, la CCI souhaite développer le mécénat d'entreprise sur le département.

La Fondation Mécène & Loire mène essentiellement des actions de mécénat culturel. Chaque année, environ 140 000 euros sont accordés à une vingtaine de candidats présentant leurs projets à la fondation.

Comment fonctionner avec 28 membres fondateurs ?

La fondation regroupe essentiellement des Petites et moyennes entreprises (PME) qui ne faisaient pas de mécénat avant de s'engager dans Mécène & Loire. Les entreprises fondatrices, qui cotisent à Mécène & Loire (de 5 000 à 10 000 euros par an), s'engagent pour cinq ans. Chaque entreprise est représentée au sein de la fondation par un membre (souvent le chef d'entreprise) qui participe activement à la vie de la fondation. Le projet de fondation initialement présenté par la CCI aux potentiels fondateurs était volontairement flou pour que les fondateurs puissent définir ensemble leur mode de fonctionnement. Ainsi, ils ont créé une assemblée des membres fondateurs qui se réunit une fois par an pour sélectionner les projets qui seront soutenus. Chaque entreprise dispose d'une voix. Les représentants des salariés des membres fondateurs sont également représentés au sein de cette assemblée. De plus, Mécène & Loire fait appel à des personnalités qualifiées qui mettent leur expertise au service des membres fondateurs pour la sélection des projets.

Cette initiative de la CCI du Maine-et-Loire fonctionne bien et les fondateurs prennent plaisir à faire du mécénat culturel. Pourtant cette expérience ne se diffuse pas dans d'autres départements.

5. Une fondation d'entreprise a un programme d'action pluriannuel fixé pour une durée d'au moins cinq ans, pouvant être prorogé pour une durée de trois ans minimum.

Échanges avec la salle

Christine Lepoittevin

Nous souhaitons soumettre aux participants de cet atelier quatre thèmes de réflexion :

- Quelle perception ont les salariés de la fondation d'entreprise ?
- Quelle perception les salariés des fondations ont-ils des donateurs ?
- Quelle perception les donateurs ont-ils des salariés de fondations ?
- Quelle perception les donateurs ont-ils de la fondation ?

Les relations entre salariés et donateurs

De la salle

Les fondations doivent mettre en place un écosystème particulier pour fidéliser leurs donateurs. Par ailleurs, nous aimerions privilégier les coopérations entre fondations pour le montage de projets communs, car le partenariat entre fondations permet d'attirer de nouveaux publics vers les fondations.

De la salle

La perception qu'ont les salariés des donateurs dépend de l'implication des donateurs dans le programme financé : les dons ponctuels génèrent peu de relations entre salariés et donateurs ; les dons effectués par un donateur à suite d'une maladie suscitent l'empathie des salariés ; les démarches de Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE) sont moins sources de liens que les démarches purement philanthropiques. Cette perception dépend également de la place du salarié dans l'organisation de la fondation (plus ou moins éloigné du programme de collecte ou du programme d'actions).

En outre, les salariés redoutent parfois de solliciter les donateurs, par peur de les « sur-solliciter ». La fondation doit prendre en compte ce frein en organisant des moments de rencontre avec les donateurs, et en séparant les moments de remerciement, de sollicitation et de présentation des résultats.

De la salle

Les perceptions des salariés sont différentes en fonction du type de collecte :

- la collecte par marketing direct entraîne une dichotomie entre les métiers de la collecte (au service du donateur) et ceux de la redistribution (au service des bénéficiaires)
- les démarches de grand mécénat ou de partenariat d'entreprise permettent de placer le donateur au cœur de l'action et relient les donateurs, la cause et les bénéficiaires.

Mettre le donateur au cœur des actions des fondations demande d'intégrer des modifications dans la structuration des projets et dans la gouvernance des fondations.

De la salle

Le principal enseignement que nous souhaitons partager est qu'il faut savoir remercier nos donateurs pour qu'ils soient fidèles et pour qu'ils deviennent ambassadeurs de nos fondations.

De la salle

Il est intéressant de distinguer les différentes parties prenantes intervenant au sein des fondations – les salariés de la collecte, les salariés des programmes, la direction, le management, les syndicats –, car chacune d'elles vise des priorités différentes. Il serait également intéressant de prendre en compte les médias dont les attentes et les idées reçues déforment parfois la réalité.

De la salle

La diversification des ressources des fondations est nécessaire. Elle peut faire intervenir la générosité publique, des partenaires et des mécènes. Ces trois domaines appellent différents types de communication.

Les freins et moteurs du développement de la fondation d'entreprise

De la salle

Au sein d'une entreprise, le mécénat de compétences incite les collaborateurs à adhérer à une cause et à donner de leur temps de travail au service de la cause soutenue. Les collaborateurs ne sont cependant pas obligés de s'engager et leur progression dans l'entreprise ne doit pas être conditionnée à leur engagement dans le mécénat de compétences.

Les moteurs d'une fondation d'entreprise sont donc :

- le développement de projets porteurs de sens pour les collaborateurs
- l'élaboration d'une communication assez attirante pour fédérer les collaborateurs.

À l'inverse, les freins au projet de fondation d'entreprise sont :

- l'engagement insuffisant du dirigeant
- le temps important à consacrer pour faire progresser la cause
- la frustration des collaborateurs (si la cause choisie « ne leur parle pas », si le nombre de missions proposé est insuffisant).

La *Middle* philanthropie

Jean-Marie Destrée

Pour créer une fondation classique, le fondateur doit apporter au minimum 200 000 euros sur cinq ans. La *Middle* philanthropie consiste à abaisser ce seuil : Caritas a testé une tarification destinée à démocratiser la création de fondations abritées (60 000 euros sur trois ans). Ce nouveau modèle économique, plus accessible, a permis d'impliquer de nouveaux fondateurs dans la lutte contre la pauvreté.

