

Encourager le mécénat de compétences



Isabelle DEZANIAUX
DRH

Le mécénat de compétences est l'une des composantes les moins connues du mécénat. Il consiste à mettre gratuitement, pendant leur temps de travail, des collaborateurs à disposition d'une association, d'une fondation, voire d'une collectivité territoriale (dans certains cas), pour réaliser des activités ou des missions d'intérêt général.

S'il existe peu de chiffres sur l'ampleur de ce dispositif, la dernière étude réalisée (qui remonte à 2017) permet toutefois de constater sa progression en quelques années.

Selon une enquête publiée par *Admical* ⁽¹⁾, le mécénat de compétences est passé de 11 % en 2015 à 20 % en 2017 dans les entreprises qui le pratiquent.

(1) Admical, le portail du mécénat. Pour en savoir plus : <http://admical.org/contenu/barometre-du-mecenas-dentreprise>.

Comment, tout en bénéficiant d'un crédit d'impôt, permettre à des salariés qui le souhaitent de réaliser des missions ponctuelles au profit d'une association, dans le cadre d'une opération gagnant/gagnant, conciliant RSE de l'entreprise et quête de sens des collaborateurs.

En parallèle, les structures mécènes accordent, au fur et à mesure des années, une plus grande importance à l'évaluation des projets et à leur impact, notamment dans les grandes sociétés. Sans doute est-ce en lien avec la politique RSE et ses indicateurs ⁽²⁾.

Le mécénat de compétences peut s'insérer à plusieurs titres dans une politique RH d'entreprise responsable et porteuse de sens dans le cadre de leur marque employeur.

CARACTÉRISTIQUES

Entreprise mécène : cadre fiscal avantageux

Toutes les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés selon un régime réel d'imposition, quelle que soit leur activité,

(2) Le taux de mise en place d'une politique d'évaluation progresse de 12 % à 17 % entre 2015 et 2018.



peuvent bénéficier d'un avantage fiscal non négligeable si elles y recourent ⁽³⁾.

Remarque

Des déclarations et attestations seront donc nécessaires pour sécuriser cette période professionnelle.

La réduction d'impôt est en revanche exclue pour celles dont les résultats imposables sont évalués par application d'un pourcentage sur le montant des recettes déclarées (cas des exploitants soumis au régime des micro-entreprises).

Associations bénéficiaires

L'organisme qui reçoit des dons et versements doit être d'intérêt général. Cette condition est remplie si l'activité n'est pas lucrative, la gestion désintéressée, et que l'entité ne fonctionne pas au profit d'un cercle restreint de personnes. Ainsi, celles exerçant en groupe fermé (comme les associations d' alumni ⁽⁴⁾) ne peuvent pas en bénéficier.

Afin d'être certain que l'organisme choisi est éligible au mécénat, l'entreprise mécène peut exercer un rescrit auprès de l'administration fiscale ⁽⁵⁾.

Procédure

Sur le plan collectif, le projet de mécénat de compétence doit être soumis à l'avis consultatif du CSE préalablement à sa mise en œuvre, sous peine de délit d'entrave. Il y aura donc lieu d'expliquer aux élus les raisons qui ont motivé ce projet.

Salarié volontaire

L'initiative de la mise en œuvre peut venir de l'employeur ou du salarié.

Des conditions peuvent être fixées unilatéralement ou par accord d'entreprise.

Sous cette réserve, le salarié n'a aucune condition à remplir, si ce n'est d'être volontaire.

(3) CGI, art. 238 bis.

(4) Association d'anciens élèves d'un même établissement d'enseignement.

(5) Pour en savoir plus sur les avantages fiscaux : <https://www.koeo.net/img/onparle/2020-01-21-8-Focus-Fiscal-Exer...> · Fichier PDF).

Sur le plan juridique, il n'existe aucune obligation pour l'employeur d'accepter une demande.

Remarque

Sur le plan RH, il sera dans cette hypothèse toutefois opportun de détecter l'existence des signaux faibles par suite du refus.

Conditions

La mission peut se dérouler à temps plein ou à temps partiel (un ou deux jours par semaine, par exemple, ou quelques jours par mois) en fonction des besoins de l'association et des disponibilités de l'entreprise. En cas de mise à disposition gratuite du salarié, celle-ci sera nécessairement à durée déterminée (*voir ci-dessous*).

La rémunération du salarié est maintenue pendant la période de mécénat. En revanche, les frais professionnels ou d'entreprise ne sont pas pris en charge par l'employeur.

Formalisme : prestation de service ou prêt de main-d'œuvre

Les responsabilités de l'employeur et de l'organisme bénéficiaire seront différentes selon que l'entreprise aura retenu la prestation de services ou le prêt de main-d'œuvre.

Dans le premier cas, l'entreprise mécène s'engage à réaliser une tâche déterminée au profit de la structure d'accueil. Dans ce cadre, le salarié concerné demeure sous la direction et le contrôle de son employeur.

Exemples

Missions de conseil en gestion de projet, missions de gestion informatique, de communication pour une agence, de gros œuvres pour restaurer un monument pour une entreprise du bâtiment, de rédaction de contrats pour un cabinet d'avocats...

Dans le second cas, l'entreprise met à disposition gratuitement son personnel auprès de la fondation ou de l'association. Le salarié volontaire va travailler avec l'organisme d'accueil sans le soutien matériel, ni l'infrastructure de son employeur.



Exemples

Distribution de repas pour une association aidant des personnes défavorisées, construction d'un puit en Afrique, conception et mise en place de lumière pour un musée...

Pendant la mission, le salarié fera appel à des compétences techniques professionnelles (*hard skills*), à des compétences en matière de savoir-être (*soft skill*), mais parfois également à des *mad skills* ⁽⁶⁾, qui ne sont pas toujours utilisées ou valorisées en entreprise.

Compte tenu des enjeux, certains prestataires se sont spécialisés dans cette « niche » de montage de dossiers (experts-comptables, cabinets conseil pro bono lab ou koeo...).

INTÉRÊT CONJOINT ENTREPRISE ET SALARIÉS

Il existe une forte appétence pour cette « *collaboration offerte* », tant du côté des entreprises que des salariés.

Une étude publiée en janvier 2019 ⁽⁷⁾ permet de dresser le bilan du profit qu'en ont retiré les uns et les autres.

Côté salariés

Les salariés qui en ont fait l'expérience mettent l'accent sur ⁽⁸⁾ :

– **L'importance du lien qui les unit à leur entreprise :**

- 74 % d'entre eux déclarent que le mécénat de compétences est un temps fort de leur histoire avec leur entreprise,
- 73 % comprennent mieux le sens des valeurs de leur entreprise,
- 65 % renouvellent de façon décisive leur lien avec l'entreprise,
- 67 % se déclarent plus attachés à l'entreprise ;

– **L'expression de bénéfices personnels et professionnels :**

- 71 % des salariés voient l'occasion de sortir de leur routine,
- 64 % d'entre eux soulignent que l'expérience est l'occasion d'acquérir des compétences,
- 60 % expriment le fait d'avoir plus d'entraide et de solidarité dans le travail.

Ces chiffres mettent, une nouvelle fois, en lumière le besoin de sens qu'expriment les salariés vis-à-vis de leur entreprise.

Les collaborateurs attendent d'elle qu'elle inscrive son action dans un intérêt général (écologie, insertion, culture...) et qu'elle s'intègre dans un écosystème plus large que leur communauté de travail, leur groupe ou les seuls résultats financiers.

Le panel interrogé souligne que les compétences exploitées, apprises et développées pendant la mission se diffusent lorsque les intéressés reviennent dans l'entreprise et profitent en retour à cette dernière.

Un parallèle pourrait être fait avec celui du salarié qui bénéficie d'une action de formation inscrite au plan de développement des compétences de l'entreprise et qui partage ses nouvelles connaissances avec ses collègues.

Un cercle vertueux alliant reconnaissance individuelle, intérêt général et « *ROI* » ⁽⁹⁾ pour l'entreprise.

(6) Le terme *mad skill* est de plus en plus utilisé par les cabinets de recrutement. Il s'agit d'aptitudes que l'on peut déduire de la pratique d'une activité extra professionnelle (sport, engagement associatif, hobby) et pouvant avoir une forte valeur ajoutée dans le cadre du travail.

(7) Le baromètre du mécénat de compétences réalisée par l'IFOP (<http://medias.sncf.com/sncfcom/fondation-sncf/barometre-mecenas-competences.pdf>), étude réalisée entre le 26 septembre et le 28 octobre 2018.

(8) Échantillon de 427 salariés (SNCF et autres entreprises du fichier Pro Bono Lab) ayant effectué une ou plusieurs missions de mécénat de compétences - questionnaire auto-admin.

(9) Acronyme de « *Return on investment* » : retour sur investissement.



Verbatim

Sofia, Manager, mission de quatre jours de conseil en organisation : « Avec le mécénat de compétences, l'entreprise concilie travail et valeurs personnelles. C'est une source de motivation et de fierté pour mon équipe, un moyen de rester connecté aux réalités locales. Cela donne du sens » ⁽¹⁰⁾.

Denis, salarié SNCF : « Avant, je pensais que ce serait juste un site Internet à concevoir. En réalité j'ai beaucoup appris, y compris sur mon métier et notamment dans le domaine de la gestion de projet. Ça m'a également ouvert l'esprit sur le théâtre. C'est une chance d'avoir pu faire cette mission dans le cadre de mon travail » ⁽¹¹⁾.

Rachida, consultante, mission de trois jours pour élaborer un nouveau projet associatif : « Je garde de cette immersion dans le monde associatif une satisfaction personnelle et un plus grand attachement à mon entreprise qui permet de vivre ce genre d'expérience unique » ⁽¹²⁾.

Rodolphe, juriste, mission de deux jours pour aider à la rédaction de contrats de travail : « Je suis enclavé dans mon métier, on acquiert des habitudes au bout de quelques années. Le mécénat de compétences, c'est une totale remise en cause. Cela favorise l'adaptabilité, la prise d'initiatives » ⁽¹³⁾.

Patrick, Ingénieur : « J'exerçais dans la transformation digitale, j'ai transposé mes compétences de chef de projet dans l'univers complètement différent de la culture : à l'Institut du monde arabe, j'ai mis en place CIMA, la première certification en langue arabe créée sur le modèle du TOEIC et je me plonge dans la production de spectacles vivants en organisant chaque hiver un festival pour promouvoir la langue arabe » ⁽¹⁴⁾.

Carole, mission d'un à trois jours, remise au gout du jour du site d'une association : « Pouvoir contribuer à un projet d'intérêt général grâce à mon employeur, c'est une opportunité formidable. Cette mission a redonné du sens à la vision que j'avais de mon travail et de mes compétences. L'attente ressentie, l'importance manifestée par l'association, son enthousiasme face à nos propositions sont autant d'éléments très motivants et valorisants » ⁽¹⁵⁾.

Côté entreprises

Concernant les entreprises, l'étude fait aussi apparaître que ce mécénat améliore les champs stratégiques au plan :

- des méthodes de travail pour 47 % des interrogés ;
- de la motivation pour 54 % d'entre eux ;
- de la cohésion pour 63 % des intéressés ;
- de l'image de l'entreprise pour 88 % des répondants

Remarque

On observera que les réponses des salariés aux mêmes questions font apparaître entre trois à sept points de plus sur les trois premiers items.

Un écart qu'il sera intéressant de suivre à l'avenir.

⁽¹⁰⁾ Baromètre du mécénat de compétence

⁽¹¹⁾ <https://www.synapsae.org/mecenat-competences-communication/>.

⁽¹²⁾ Baromètre du mécénat de compétence

COMMENT GARANTIR LE SUCCÈS DU PROJET

Susciter les premières demandes

L'utilisation d'un réseau social d'entreprise permettant d'organiser un sondage peut être une piste pour aborder le sujet et susciter des réactions afin de prendre le pouls auprès des collaborateurs. Il peut aussi permettre de participer à la sélection des associations.

Aborder le mécénat de compétence dans le cadre de la politique sociale de l'entreprise, *via* les thèmes relatifs à la QVT, à la politique RSE (lorsqu'elle existe), à la GEPP ⁽¹⁶⁾ peuvent aussi être des clés d'entrée pour introduire ce sujet en interne dans le cadre d'une démarche plus collective.

En recherchant l'implication des collaborateurs au projet d'entreprise, cet outil pourrait, à notre sens,

⁽¹³⁾ Baromètre du mécénat de compétence

⁽¹⁴⁾ <https://www.inter-mines.org/fr>

⁽¹⁵⁾ <https://youmatter.world/transitions/fr>

⁽¹⁶⁾ Gestion des emplois et des parcours professionnels.



intégrer un accord de performance, dans une logique gagnant/gagnant notamment pour :

- gérer les périodes de sous-activité, voire des périodes creuses entre plusieurs contrats. Des ESN ⁽¹⁷⁾ réalisent ainsi pendant les périodes d'inter-contrat de leurs collaborateurs, conformément aux dispositions légales, des prestations de services auprès d'associations remplissant les conditions d'éligibilité, mais qui n'ont pas forcément les moyens budgétaires pour les financer. De ce point de vue, la CRESS ⁽¹⁸⁾ Île-de-France rappelle que « *le ralentissement économique enregistré depuis 2008 a créé dans nombre d'entreprises des périodes de réelle inactivité. Le mécénat de compétences apporte une réponse concrète permettant au salarié de maintenir son niveau d'expérience et de déployer ses compétences, cette fois-ci pour le compte d'une association. L'entreprise est gagnante à un double niveau : elle maintient son collaborateur dans une dynamique professionnelle, tout en bénéficiant d'exonérations fiscales avantageuses* » ;
- accompagner la fin de carrière des collaborateurs seniors en permettant une liaison entre activité professionnelle et retraite ;
- fidéliser les jeunes. En effet, 75 % des moins de 35 ans trouvent légitime que l'entreprise propose à ses salariés de s'engager avec elle ;
- réinventer le plan de développement des compétences. Pour reprendre l'idée évoquée dans *Entreprise et Progrès* ⁽¹⁹⁾, « *on pourrait imaginer qu'à terme le mécénat de compétences s'articule avec le temps de formation des salariés en leur proposant des opportunités concrètes d'exercer leurs compétences dans un cadre totalement différent* ».

La communication auprès des collaborateurs est essentielle pour que ce dispositif constitue un des leviers de fierté, de motivation et d'engagement des intéressés. Newsletter, témoignages, événement festif... autant d'occasions pour faire savoir les actions et les bénéfices respectifs pour chaque partie prenante. Autre illustration possible : indiquer sur le site internet de l'entreprise le nombre d'heures de mécénat réalisées par les salariés ⁽²⁰⁾.

(17) Entreprise services numériques : nouvelle terminologie des SSII.

(18) Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire.

(19) <https://entrepriseprogres.com/>.

(20) Pour en savoir plus, découvrez le livre blanc : http://admi-cal.org/sites/default/files/uploads/basedocu/vendredi_livre_blanc_mecenas_de_competence.pdf.

Considérer les retours d'expérience des salariés

Lorsque la direction est à l'initiative de la proposition, cette dernière répondra généralement aux attentes de l'entreprise et/ou à des causes ou associations que le salarié soutient le cas échéant.

Pour les salariés ayant participé à une mission, les trois critères principaux pour en permettre la réussite sont les suivants :

- l'entreprise doit pouvoir le proposer à toutes les catégories de personnel, selon 81 % des répondants ;
- les managers doivent « *jouer le jeu* », pour 76 % d'entre eux ;
- 63 % estiment que les missions doivent être définies.

En pratique, il résulte de l'examen de quelques **accords d'entreprise** publiés sur le site de *Légi-france* que :

- certaines clauses font mention de conditions d'ancienneté plus ou moins importantes et d'un encadrement de la durée des missions variant de quelques jours à plusieurs mois.

Remarque. La mise en place de condition d'ancienneté, que l'on peut tout à fait comprendre, s'écarte toutefois des aspirations des salariés ;

- il est rarement fait référence au rôle du management dans la gestion de la demande. Un seul d'entre eux mentionne ainsi que cette dernière peut être refusée par le supérieur hiérarchique pour des raisons d'organisation.

Remarque. Il nous semble pourtant important que le management soit acteur de la demande en liaison avec la direction des ressources humaines. En effet, en cas de refus du dossier, le manager sera le premier en situation de repérer des signaux faibles. Et en cas d'acceptation, c'est lui qui aura été à l'écoute de son équipe en dépassant parfois ses propres intérêts professionnels au profit d'une cause d'intérêt général ;

- la mission qui sera celle du collaborateur durant la période de mécénat est souvent abordée.




Remarque. Parfois cette mission semble devoir s'inscrire dans le projet professionnel. Un accord prévoit ainsi l'édition d'un formulaire de fin de mission... un peu sur le modèle du rapport de stage.




La période du Covid-19 a été l'occasion de découvrir parfois des compétences d'inventivité, de coopération,

d'engagement, d'empathie. Le terreau est donc favorable. « *Le mécénat de compétences est un outil RH qui permet à l'entreprise d'affirmer son rôle dans la société (loi Pacte). Il peut favoriser la transformation des organisations en contribuant au développement de l'engagement des collaborateurs* » ⁽²¹⁾. Les entreprises qui valorisent ainsi cette démarche développent un sentiment de fierté individuelle et collective qui participe au développement de leur capital humain. ♦

(21) ANDRH.



LIAISONS SOCIALES



Gérez et agissez
sans risque !

Les Cahiers du DRH

La seule revue d'ingénierie juridique didactique qui vous donne **les solutions** pour appliquer les nouvelles règles imposées par la loi ou la jurisprudence, les explique, les illustre et vous **alerte sur les risques et les pièges**.

Elle fournit des **modes opératoires** et des **stratégies sécurisées**, élaborées par de prestigieux cabinets d'avocats.

Composition de l'abonnement

Version en ligne :

- La version numérique de la publication
- La lettre d'actualité hebdomadaire, L'Hebdo Social
- L'accès à toutes les sources citées dans la publication
- Le Code du travail et le Code de la sécurité sociale
- Les conventions collectives

Version papier :


- 11 numéros
- La version E-book de la revue sur Smarteca
- La version numérique de la publication sur liaisons-sociales.fr

liaisons-sociales.fr

Partageons le même lien !

JUSQU'À
15%*
DE REMISE

Les Cahiers du DRH



A_CDRH_B_T00X20_01-20_N_1(F1)

BULLETIN D'ABONNEMENT
Les Cahiers du DRH

À retourner à l'adresse suivante :
Wolters Kluwer France - Service Clients - Case Postale 402 - 14, rue Fructidor
75814 Paris cedex 17 - contact@wkl.fr - ☎ N°Cristal 09 69 39 58 58 - www.wkl.fr

Oui, je souhaite m'abonner aux **Cahiers du DRH** et bénéficier de l'offre spéciale jusqu'à -15 %* : 002768 007

Version	Réf.	Prix HT	TVA	Tarif TTC
<input type="checkbox"/> En ligne sur liaisons-sociales.fr - 1 accès	LS097	952 € au lieu de 1120 €	20 %	1142,40 € au lieu de 1344 €
<input type="checkbox"/> Papier (version en ligne sur liaisons-sociales.fr incluse - 1 accès)	00097	1056,55 € au lieu de 1243 €	2,1 %	1078,74 € au lieu de 1269,10 €
TOTAL				

Merci de compléter vos coordonnées :

Mme M. Nom : _____ Prénom : _____

Fonction : _____

Service : _____

Raison sociale : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Ville : _____

Téléphone : _____

E-mail : _____
(Obligatoire pour la mise en place de l'abonnement)

N° Siret : _____ Code NAF : _____

Siège Établissement Nombre de salariés à mon adresse : _____

Je règle par virement sur le compte de Wolters Kluwer France. IBAN : FR76 30003 03620. Et je recevrai une facture acquittée.

Je règle directement en ligne sur wklfr avec le code BDCCAHRH2020. Et je recevrai une facture acquittée.

Je réglerai à la réception de la facture.

Date et signature :

La signature de ce bon de commande emporte acceptation des conditions générales de vente consultables sur www.wkl.fr

* Offre valable uniquement pour tout nouvel abonnement aux Cahiers du DRH jusqu'au 31 décembre 2020 et non cumulable avec une autre offre en cours.

Les tarifs indiqués sont valables au 01/01/2020 sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Frais de port pour l'Europe et les DOM-COM : 10% du montant HT de l'abonnement. Autres pays : 20% du montant HT de l'abonnement. Tous les éléments compris dans les abonnements sont indisponibles et ne peuvent être vendus séparément. Les abonnements sont automatiquement renouvelés d'une année sur l'autre sauf avis contraire de votre part signifié deux (2) mois avant la date d'échéance. En commandant ce bon de commande, vous acceptez que Wolters Kluwer France, responsable de traitement, traite vos données personnelles à des fins de création et de gestion de votre compte abonné. Pour plus d'informations sur vos données et vos droits, merci de consulter notre politique de confidentialité sur notre site : www.wkl.fr/donnees-personnelles. Vous êtes susceptible de recevoir des offres de Wolters Kluwer France : ☑ En cochant cette case, je m'oppose à recevoir par courrier électronique des offres commerciales et des informations personnalisées. ☑ En cochant cette case, j'accepte de recevoir par SMS des offres commerciales et des informations personnalisées.

Wolters Kluwer France - SAS au capital de 75 000 000 € - TVA FR 55 480 081 306 - SIREN 480 081 306 RCS PARIS