

# Le Conservatoire du littoral et les entreprises

---

## Une longue expérience de partenariat

**ANNE KONITZ**

Déléguée à la communication et au mécénat au Conservatoire du littoral

[a.konitz@conservatoire-du-littoral.fr]

**L**e Conservatoire du littoral est un établissement public français chargé de la protection du littoral. Il a été créé dans un contexte de forte urbanisation, en 1975, afin de préserver des espaces de nature en fenêtre sur les rivages. C'est un outil original de protection foncière qui permet d'assurer la gestion des espaces, puisque le Conservatoire se rend propriétaire des sites remarquables à protéger.

La question du mécénat aurait pu ne jamais se poser au Conservatoire du littoral. En effet, son statut de structure de l'État lui assure chaque année une dotation destinée à couvrir ses besoins en budgets de fonctionnement et d'investissement. En 2011, il a perçu 39,4 millions d'euros de l'État, auxquels se sont ajoutés 3 millions d'euros supplémentaires de l'Europe et des collectivités et 1,55 million d'euros en provenance du mécénat, des dons, legs et donations. Sur ce dernier montant, 1,1 million d'euros est issu du seul mécénat.

Mais l'aspect financier n'est pas la motivation première de l'engagement du Conservatoire du littoral dans la voie du mécénat environnemental. Alors, qu'est-ce qui incite le Conservatoire du littoral à composer ainsi avec le secteur privé, à nouer des partenariats avec les entreprises, à collaborer avec certaines depuis près de vingt ans et à toujours rechercher de nouvelles alliances ?

### **À L'ORIGINE, LES PRÉCURSEURS...**

---

C'est dans les années 1990, sous l'impulsion de Dominique Legrain, alors directeur adjoint du Conservatoire du littoral, que s'opèrent les premières rencontres, qu'ont lieu les discussions encore balbutiantes entre gens de l'entreprise et fonctionnaires, dans un contexte où le concept de mécénat environnemental émerge.

La loi du 4 juillet 1990 sur les fondations d'entreprise va être un véritable accélérateur de ce rapprochement. Cette loi, mise au point par le ministre de la Culture d'alors, Jack Lang, permet aux sociétés industrielles ou commerciales de créer des fondations d'entreprise ; elle codifie de façon très précise le fonctionnement de ces nouveaux outils. Elle encourage

les entreprises à structurer leur souhait de philanthropie. Chaque fondation d'entreprise, créée pour une période minimale de cinq ans, s'engage à arrêter un programme d'actions pluriannuel conforme aux objectifs qu'elle s'est définis et figurant dans ses statuts. L'entreprise support de la fondation s'engage, pour sa part, à lui allouer une somme minimale de 5 millions de francs, soit environ 750 000 euros, sur cinq ans.

De nombreuses entreprises se dotent alors de ces structures leur permettant de formater leur soutien pour des causes d'intérêt général. Parmi celles-ci, un certain nombre va faire le choix de causes environnementales, à l'instar de Total, EDF ou Gaz de France qui créent leur fondation d'entreprise et engagent des discussions avec le Conservatoire pour construire des partenariats opérationnels.

Le Conservatoire jouit déjà d'une belle notoriété et d'un bilan encourageant, acquis au cours de ses quinze ans d'existence. Sur le thème de la philanthropie, le Conservatoire a obtenu une forte visibilité avec la donation Foncin, en 1977, à Cavalaire. Cette promesse de donation, du vivant de mademoiselle Foncin, d'une magnifique propriété sur la corniche des Maures, a constitué un témoignage exceptionnel de la confiance qui pouvait être accordée à l'établissement. Il sera systématiquement fait référence à cette donation auprès des entreprises qui souhaitent alors nouer un partenariat. De plus, le statut d'établissement public de l'État lui confère un sérieux et une légitimité à même de rassurer une entreprise.

Gaz de France, à travers sa fondation créée en 1992, choisit comme premier projet d'envergure de s'associer au Conservatoire du littoral dans une opération emblématique : "Sauvons la Pointe du Raz". Ce grand mécène privé décide de s'associer à la réhabilitation du site breton en contribuant financièrement à hauteur de 7 millions de francs (1,067 M€) affectés à l'opération. Parallèlement, la fondation finance la mission photographique, puis l'édition d'un ouvrage du photographe Raymond Depardon, support d'une vaste opération de communication et d'appel aux dons civiques. À cette opération de mécénat de la Fondation Gaz de France ont fait de nombreuses commandes photographiques qui sont à l'origine du riche fonds du Conservatoire.

Simultanément, Procter & Gamble France, multinationale dont le secteur industriel d'activité, lié aux détergents, produits de beauté et d'hygiène, est fortement dépendant des normes et règlements environnementaux, s'intéresse également aux possibilités offertes par la loi Lang. P & G France est à la recherche d'un partenariat avec un organisme public chargé d'une cause d'intérêt général en lien avec l'environnement.

P & G franchit le pas en 1991 en se lançant dans la création d'une fondation d'entreprise entièrement dédiée à la protection du littoral et, plus spécifiquement, au Conservatoire du littoral ; la Fondation d'entreprise Procter & Gamble pour la protection du littoral est officiellement déclarée le 1<sup>er</sup> juin 1992. Le modèle est innovant, voire téméraire, car s'engager en matière de mécénat avec un seul partenaire peut sembler périlleux... Le premier programme soutenu par la fondation P & G en 1992 consiste en un inventaire botanique des terrains du Conservatoire, suivi de la mise en place, à partir de 1993, des Ateliers du conservatoire, forums d'échanges sur la gestion des sites.

Parallèlement, à partir de 1991, se développe un partenariat fort avec la Fondation EDF. Celle-ci sera très investie auprès du Conservatoire pour des opérations emblématiques sur les sites : elle participera à la restauration des jardins du Rayol sur la corniche des Maures, des marais d'Orx dans les Landes, du jardin Serre de la Madone à Menton, de l'abbaye de Beauport à Paimpol... Elle impliquera ses équipes de chercheurs et techniciens pour des enfouissements de réseaux, des mises en lumière de sites, des réalisations d'autonomie éner-

gétique (comme sur l'île Kemenez, en mer d'Iroise, où productions solaire, photovoltaïque et éolienne ne seront conçues et installées dans le cadre d'une île préservée).

Après ces premiers partenariats, l'événement le plus important sera sans doute la donation de 117 hectares de l'étang de Bolmon (Bouches-du-Rhône) par Total, en septembre 1993. Ce geste affirmé d'une des plus importantes entreprises françaises ne fait que confirmer la légitimité du Conservatoire au regard des donateurs et des mécènes. C'est la première fois qu'un groupe industriel fait don d'un terrain au Conservatoire du littoral. Les 117 hectares cédés par Total ont été estimés par la société à plusieurs millions de francs. Un joli cadeau.

Le partenariat engagé avec Total ne se limite pas là. La société versera, pour une première période de trois ans, une somme de 100 000 francs par an pour contribuer à la gestion des terrains cédés. C'est également une première pour le Conservatoire. Parallèlement, une autre décision a été prise. La Fondation Total, créée en 1990, a recentré son activité sur la protection de l'environnement et finance un important programme sur la biodiversité. L'idée fait son chemin d'une collaboration durable avec le Conservatoire pour favoriser l'accueil du public sur les sites, éditer des documents de sensibilisation à la protection des milieux naturels... Ce qui sera fait à partir de 1997 à travers quatre conventions successives, dont la dernière vient de s'achever en 2011.

### **LE DÉVELOPPEMENT DU MÉCÉNAT AU CONSERVATOIRE**

L'expérience acquise par le Conservatoire au cours de ces négociations, discussions, formalisations à travers des conventions a donné à cet établissement public une solide assise et une très forte légitimité au regard des différentes formes de partenariat et de philanthropie. Le Conservatoire jouit d'une très bonne image dans l'opinion publique et d'une notoriété importante, éléments essentiels pour les entreprises, car porteurs d'un potentiel retour d'image. Sa stratégie d'intervention à long terme, clairement affichée, donne de la visibilité à son action, par ailleurs toujours positive (acquérir, protéger pour les générations futures...), sans jamais être répressive et sans intervention à caractère réglementaire. Cette politique a été renforcée par plusieurs éléments, dont l'ouverture d'un compte à la Fondation de France pour les dons des particuliers, à une époque où la Fondation de France était très peu impliquée dans des problématiques environnementales. Cette caution de la Fondation de France a conforté l'image d'une bonne gestion de la philanthropie au sein du Conservatoire. De plus, en 1995, à l'occasion des vingt ans de l'établissement, le président de la République a offert au Conservatoire, par une modification d'un article du Code général des impôts, la dation en paiement des droits de succession. Cette procédure, à l'époque exceptionnelle, ne s'appliquait alors qu'aux œuvres d'art.

Une des raisons du succès du Conservatoire dans ces négociations a sans doute résidé dans sa capacité, liée à sa culture historique, à négocier, à créer du consensus avec ses différents partenaires dans son activité foncière et avec les propriétaires privés, à mettre en place la gestion de son patrimoine avec les collectivités. Ce long apprentissage des rouages de la négociation, cette nécessaire immersion dans les arcanes du dialogue lui ont appris à écouter, évaluer, ravalier parfois ses certitudes, être souvent force de proposition, à s'extirper d'une certaine manière du carcan rigide de l'administration pour offrir une place à la société civile au sein de ses activités, pour lui permettre de s'approprier une part de sa noble mission.

Une règle importante a été de ne "blacklister" aucune entreprise, c'est-à-dire de ne mettre

en liste noire ou à l'index aucune société au motif que ses activités seraient réhilitaires pour engager un dialogue avec le Conservatoire. Ce souci d'ouverture a permis au Conservatoire de ne pas se positionner en tant que rédempteur, de donneur de leçons en matière de philanthropie.

Par ailleurs, un travail régulier, en communication interne, a permis de lever les résistances qui pouvaient se développer, dans un milieu d'écologistes, face à l'image publique parfois difficile à assumer des partenaires. Un grand pétrolier aux prises avec des marées noires, un grand lessivier précédé des questions de phosphates, un grand énergéticien porteur du projet du nucléaire sont autant de cas de figure pas toujours simples à assumer pour le Conservatoire.

Fort de cette ouverture d'esprit, de cette modernité, le Conservatoire du littoral a prêté un accueil bienveillant aux entreprises qui ont formulé leur désir de l'aider et fait la démarche de se rapprocher de lui, en lui offrant des moyens pour accompagner des projets. En gardant bien à l'esprit cependant qu'un mécénat ne suppose pas une adhésion à l'ensemble des valeurs de l'entreprise et qu'une indépendance reste le meilleur garant d'un bon mariage...

## **VINGT ANS DE COLLABORATION ACTIVE AVEC LES ENTREPRISES...**

À partir de 1992, la pratique du mécénat va s'installer durablement au Conservatoire ; l'équipe de la communication orchestre ces partenariats. De fait, les équipes "de terrain" du Conservatoire ne sont pas en lien direct avec les entreprises. Le schéma est même plus élaboré. Conservatoire et entreprises échangent à travers le prisme de la fondation d'entreprise, ce qui permet de donner un lieu "neutre" aux échanges, où l'entreprise n'est pas en prise directe avec le Conservatoire, et vice versa.

Les deux mondes que sont l'entreprise privée, d'une part, et l'établissement public, d'autre part, trouvent là un terrain d'entente, moins administratif que ne peut l'être le Conservatoire et moins *business* que ne peut l'être l'entreprise. Le réglage du curseur entre ces deux tendances est la clé de la réussite de ces partenariats : trouver le lieu où puisse s'exprimer positivement ce qui constitue les qualités mais aussi les lourdeurs de chacun des protagonistes. L'entreprise doit apprendre à mettre de côté *business plans*, marchés, chiffres d'affaires, bilans, investissements, recherche, bénéfices, rentabilité quand l'établissement public doit s'obliger à dépasser ses réflexes technocratiques de structure sous tutelle, de dotation annuelle, de calendrier extensif... Les entreprises doivent également apprendre à composer avec une communication qui ne les valorise pas au premier chef mais met davantage en lumière le projet soutenu et le partenaire public ou associatif.

Pour encadrer les nouveaux partenariats, le Conservatoire s'est doté d'une charte du mécénat destinée à préciser ses valeurs, celles qu'elle attend du partenaire, et les modalités à mettre en place pour engager la collaboration. Cette charte a valeur d'encouragement plutôt que de frein : elle doit montrer l'envie du Conservatoire plutôt que de pointer ses réticences. À partir des valeurs exprimées dans cette charte, il s'agira ensuite de construire le partenariat, de lui donner corps, de saisir les attentes du mécène, ses aspirations, afin de proposer les pistes de collaboration et de trouver ensemble les projets qui permettront de les concrétiser.

C'est un travail subtil et long qui fait appel à un mélange de séduction et de persuasion afin de capter l'intérêt du mécène, de lui ouvrir un champ de possibles tout en restant dans

les limites du réalisme, de lui donner envie d'aller plus loin tout en privilégiant des projets déjà programmés par le Conservatoire. Un partenariat qui prend consistance est le résultat de très nombreuses conversations téléphoniques, de réunions préparatoires au cours desquelles on se cherche, on se jauge, on s'évalue, on se projette dans le futur. Lorsque intervient le moment ultime de la signature de la convention pour plusieurs années de collaboration, on mesure l'importance de ce jeu d'allers et retours entre l'entreprise et l'établissement, qui permet de cristalliser la volonté commune.

Aujourd'hui, une dizaine d'entreprises privées accompagnent le Conservatoire du littoral sur des projets aussi divers que la préservation de la biodiversité, le nettoyage écologique des plages, la restauration de bâti, la politique scientifique de l'établissement, la valorisation de vergers conservatoires... Chaque année, un à deux nouveaux partenaires viennent grossir les rangs des "amis" du Conservatoire.

Ainsi, la toute jeune Fondation Gecina a fait le choix d'une collaboration très structurée avec le Conservatoire autour d'un de ses sites joyaux, le domaine du Rayol sur un thème cher à cette entreprise : la valorisation du patrimoine bâti autour d'un projet pédagogique, le centre de formation aux jardins.

Le Petit Marseillais, leader sur le marché des produits corporels, s'est rapproché du Conservatoire pour construire un soutien à un projet autour d'un thème structurant dans la communication de l'entreprise : la valorisation des plantes, senteurs et arômes des climats méditerranéens. Le projet développé consiste en l'aménagement d'un verger conservatoire pédagogique sur un site majestueux du Conservatoire au Lavandou.

Parallèlement, quelques mécènes mettent fin au partenariat, pour des raisons diverses : baisse notoire de l'activité et suppression des budgets de mécénat, refonte de fondations à la suite de fusions-acquisitions, changement de dirigeants à la tête des fondations... Le renoncement d'un mécène est souvent vécu comme une perte, moins financière qu'affective. Un mécène qui s'en va, c'est une page qui se tourne, un bout de chemin commun qui s'arrête. Ainsi, la fin du partenariat avec la Fondation Banque populaire a été vécue avec tristesse, les nombreux projets soutenus en matière de restauration de patrimoine maritime ayant été l'occasion d'un dialogue riche, d'un partage enthousiasmant d'expériences de cette fondation avec les délégations du Conservatoire, sur des problématiques et des littoraux très divers.



Quel sera l'avenir du mécénat pour le Conservatoire, et pour les causes environnementales en général ? Difficile de se projeter dans l'avenir tant les derniers soubresauts, voire cataclysmes de l'économie ces années passées ont bousculé la donne qui se dessinait. La montée en puissance du mécénat environnemental qui se profilait a subi un contre-coup dommageable, les entreprises rebattant les cartes entre philanthropie et politique prudente de développement durable. Aujourd'hui, nombre de sociétés construisent leurs partenariats en fonction de leurs activités opérationnelles et non plus en soutien désintéressé à des causes. Dans ce contexte, le mécénat devient moins une affaire de cœur que de *business*. Les grands sentiments ouatés laissent place à des feuilles de route plus pointues, les messages généreux à du *reporting* efficient. Le mécénat est, plus que jamais, une affaire de spécialistes. ○