
Le mécénat, quelle réalité pour les collectivités locales ?

Paris, 19 mars 2015

SYNTHESE DES ECHANGES

social don
levée de fonds crowdfoundin
culture mécénat
fiscalité contrepartie entreprises bonnes pratiques innovatio
associations

22, rue Joubert

75009 Paris



TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction de la journée	3	5. Débats	9
2. Les fondamentaux du mécénat, les différentes logiques d'action	3	6. La « boîte à outils » du mécénat	10
• Les formes de soutien des entreprises	3	• Comment les collectivités locales peuvent-elles agir ?	10
• Les motivations des entreprises	3	7. Retours d'expériences : Cannes et Rouen	13
• Les projets « mécénés »	4	• La ville de Cannes	13
• Mécénat et associations	4	• La ville de Rouen	16
• Pourquoi faire appel au mécénat ?	4	8. Questions diverses	18
3. Éclairage juridique	4		
• Conditions d'éligibilité du mécénat	4		
• Des exemples de mécénat	5		
• Le rescrit fiscal et le reçu fiscal	5		
• Le mécanisme de réduction d'impôt	5		
• Les remerciements	5		
• Mécénat et marchés publics	6		
• Zoom sur la charte éthique	7		
4. Le mécénat sur le territoire, un jeu d'acteurs engagés	7		
• Développer une stratégie de mécénat territorial	7		
• Zoom sur le crowdmécénat	9		

1. INTRODUCTION DE LA JOURNEE

Olivier LANDEL, délégué général de l'Association des Communautés urbaines et des Métropoles de France (ACUF), présente les objectifs de la journée et les partenaires, BBP Conseil et APIE. Les divers enjeux du mécénat seront abordés au cours de la journée, au-delà des seuls aspects financiers.

Franck CLAEYS, directeur Economie et finances territoriales de l'Association des Maires des Grandes Villes de France (AMGVF), constate, à la lecture de la liste des participants, la grande variété des profils représentés. Cette journée d'échanges avait été proposée initialement aux directions financières et culturelles. Or, il constate aussi la présence d'élus, de représentants de directions juridiques, de directions de la communication. Cela confirme que le mécénat est une problématique transversale. Cette journée a été qualifiée, de manière volontairement large, de journée d'échanges, vertical et horizontal, sur de bonnes pratiques et sur les écueils à éviter.

Les trois intervenants qui animeront la journée sont Béatrice BERNAUD-PAU de BPP Conseil d'une part, et de Céline WESTER et Caroline ROGLIANO, de l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État (APIE) d'autre part. L'agence, créée en 2007, dépend du Ministère des Finances. Le champ de l'agence, pluridisciplinaire, est large, avec notamment le droit des marques, le mécénat, les locations d'espaces publics.

2. LES FONDAMENTAUX DU MECENAT, LES DIFFERENTES LOGIQUES D'ACTION

Béatrice BERNAUD-PAU (BPP Conseil) se présente. Elle est consultante, et bénéficie d'une longue expérience dans les finances locales. Elle a été notamment responsable du mécénat dans un grand groupe bancaire, à l'échelle européenne, sur des questions de stratégie. Elle propose d'aborder la question des projets dans les collectivités, dans un champ plus large que le seul champ financier : bien au-delà de celui-ci, la stratégie du mécénat sert surtout le territoire.

La pratique du mécénat se développe actuellement, chaque collectivité s'en rapproche plus ou moins. Les structures demandeuses de mécénat sont nombreuses. Le marketing territorial est dans l'air du temps. Dans ce contexte, les collectivités sont les dernières arrivantes, alors que les entreprises et les associations sont présentes depuis longtemps. La concurrence est donc forte. Les collectivités se sont professionnalisées depuis une dizaine d'années. Il leur sera nécessaire de se positionner, de mettre en place une stratégie.

Le mécénat est une pratique ancienne, dont le nom fait référence à un homme d'État romain. Il ne faut pas le confondre avec le parrainage, qui est un soutien matériel apporté à une manifestation, une personne, un produit ou une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct. Il ne faut pas non plus le confondre avec la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), qui entre en général en résonance avec le champ de l'entreprise et se situe dans un champ très large de politique de développement durable.

Le mécène d'une opération est généralement présenté de manière discrète, mais il peut intégrer cette action dans sa propre communication, y compris en interne.

Les mécènes potentiels sont les entreprises, les particuliers (notamment à travers le *crowdfunding* ou financement participatif dont il sera question plus loin), ou les associations qui interviennent en général sur un territoire local bien défini. Ces associations peuvent être indépendantes ou supportées par les collectivités.

- **Les formes de soutien des entreprises**

Les formes de soutien des entreprises peuvent être financières, à travers des cotisations, des subventions, mais aussi matérielles, avec des remises de biens, de marchandises, des prestations de services, un apport technique. Enfin, elles peuvent s'effectuer par une mise à disposition de compétences.

- **Les motivations des entreprises**

Les motivations des entreprises peuvent se situer au-delà d'enjeux financiers et de stratégie de communication. Dans la majorité des cas, c'est aussi l'affirmation concrète d'un engagement dans la cité, un rapprochement avec

d'autres secteurs pour le bien commun, la rencontre de partenaires dans un contexte favorable, qui pourra faciliter un dialogue ultérieur. Le mécénat est un bon vecteur de dialogue, pour une collectivité publique, avec son tissu économique local.

Parmi les motivations des petites et moyennes entreprises, la grande majorité (87 %, selon une étude ADMICAL de 2014) soutient des associations ou des ONG liées à leur territoire d'implantation. Elles soutiennent également les fondations (59 %), les établissements publics (26 %), etc. Le soutien concerne donc une multitude d'acteurs.

- **Les projets « mécénés »**

Les projets soutenus par le mécénat sont de différentes natures. Les projets culturels étaient historiquement les plus développés. Dans les années 1980 est apparu le mécénat de solidarité. L'environnement, le sport et la recherche sont également des secteurs bien développés. La solidarité est aujourd'hui la part la plus importante du mécénat. Enfin, des actions solidaires en mécénat croisé connaissent un fort développement.

Selon une étude Exel / EY de 2014, les particuliers accueillent favorablement l'idée du mécénat des entreprises pour le financement de projets d'intérêt général. Les trois domaines que les enquêtés souhaitent voir privilégier en priorité sont l'environnement ; l'art, la culture et le patrimoine ; l'action sociale et la solidarité. La moitié des personnes interrogées sont favorables à des appels de dons auprès du grand public.

- **Mécénat et associations**

Les associations sont les principales bénéficiaires ou actrices du mécénat, depuis longtemps. Elles se sont professionnalisées, parce qu'elles sont en concurrence pour l'obtention de fonds, mais aussi en réponse aux exigences de transparence et de suivi exprimées par les entreprises. Elles peuvent se labelliser : il existe un comité de la « Charte don en confiance », une association créée à l'initiative de 18 organismes de collectes de dons (dont Amnesty International, le Secours Catholique, la Croix-Rouge, etc.) et le Label IDEAS, initié par la Caisse des Dépôts et Consignations et par le Comité national des commissaires aux comptes.

D'autres organismes travaillent un peu différemment, tel « IMS entreprendre pour la cité », dont le site internet fournit des listes de projets portés par des associations susceptibles de bénéficier de mécénat.

Les associations répondent bien aux attentes des citoyens, selon une enquête CSA menée en 2009. Les collectivités locales figuraient alors en tête des acteurs considérés comme les plus efficaces pour agir sur le développement économique et social de la région, puis les associations, bien devant l'État.

- **Pourquoi faire appel au mécénat ?**

Le mécénat permet notamment de contribuer à financer les politiques culturelles, dialoguer avec son tissu économique, faire participer la population, collaborer avec le tissu associatif, véhiculer l'identité du territoire, tester et monter des projets, renouveler ses projets de territoire, faire progresser l'offre événementielle et culturelle, ancrer ses politiques sur le territoire, c'est-à-dire s'adresser à lui autrement.

3. ÉCLAIRAGE JURIDIQUE

Céline WESTER (APIE) rappelle que le mécénat est défini juridiquement par l'arrêté du 6 janvier 1989 : c'est un « soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ». Il donne lieu à des déductions fiscales. À ce titre, le mécénat n'est pas une opération neutre pour l'État.

- **Conditions d'éligibilité du mécénat**

Le mécénat peut bénéficier à des structures définies par le Code général des impôts dans l'article 238 bis, tels que les fondations et associations reconnues d'utilité publique, les établissements d'enseignement supérieur, les musées de France, etc. Il peut bénéficier par ailleurs à des œuvres ou à des organismes d'intérêt général à « *caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement* ».

naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises. »

Les collectivités locales ne sont pas citées ici. En revanche, deux instructions fiscales abordent le thème et précisent qu'elles peuvent en bénéficier à condition de remplir les conditions d'intérêt général de l'article précité. La gestion désintéressée (incluse dans les conditions d'intérêt général) est présumée de fait pour ces collectivités. Les fonds doivent pouvoir être tracés, c'est-à-dire que les dons doivent être affectés au projet et que « la collectivité doit isoler les versements en cause au sein de sa comptabilité ».

Le projet devra répondre aux mêmes conditions.

- **Des exemples de mécénat**

Céline WESTER cite l'acquisition, par le département des Hauts-de-Seine, de l'œuvre *Le festin de Didon et Enée*, de François de Troy, pour les collections du Musée de l'Île-de-France ; les festivals de musique des Hauts-de-Seine ; le spectacle « Cathédrale infinie » de Saint-Pierre de Beauvais, dont l'un des mécènes, Massey Ferguson, est l'un des premiers employeurs en Picardie ; l'acquisition par le département du Doubs du tableau « Le chêne de Flagey ».

- **Le rescrit fiscal et le reçu fiscal**

Le rescrit fiscal est un document transmis par les services fiscaux pour vérifier l'éligibilité du projet. Le projet doit être le plus précis possible. Les services fiscaux ont six mois pour répondre et à défaut la réponse est reconnue comme tacitement positive.

Le reçu fiscal est donné par le bénéficiaire au mécène, pour que celui-ci bénéficie du dispositif fiscal de réduction d'impôts.

- **Le mécanisme de réduction d'impôt**

- pour l'entreprise mécène, la réduction d'impôt est de 60 % dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires.
- pour le mécène particulier, la réduction d'impôt est de 66 % dans la limite de 20 % de son revenu imposable.

En cas de dépassement de la réduction, un report est possible sur les cinq années suivantes.

- **Les remerciements**

Il faut qu'il existe une disproportion marquée entre le don et les contreparties. Les « remerciements » sont possibles dans la limite de 25 % du montant du don. Ceci est une tolérance de la part des services fiscaux, non une position officielle.

Ils doivent être liés à l'objet du mécénat : cela peut se traduire par exemple par la présence du logo de l'entreprise dans la communication visuelle (affiches, cartons d'invitations, dossiers de presse, etc.), des invitations aux spectacles ou aux vernissages, des soirées privées. D'autres remerciements peuvent consister en sorties pédagogiques, en remerciements sur les réseaux sociaux, en messages à insérer en signature de mails des mécènes. Il existe également des ateliers de théâtre pour les salariés de l'entreprise mécène.

Certains principes doivent être respectés : il est nécessaire de valoriser de manière objective les contreparties. Il ne faut pas offrir une visibilité commerciale trop importante au mécène, car il existe alors un risque de requalification de l'opération de mécénat en parrainage.

Caroline ROGLIANO (APIE) aborde ensuite la question des contreparties immatérielles. La situation est plus compliquée, car il n'existe pas de prix de marché dans ce domaine. Cela concerne en particulier la position du logo sur un carton d'invitation, un site internet, etc. Il est difficile d'évaluer la valeur que représente cette contrepartie.

Céline WESTER précise que l'administration emploie les termes de « disproportion marquée entre le montant du don et les remerciements ».

La position souvent pratiquée, et préconisée par l'APIE, est d'attribuer une valeur forfaitaire aux contreparties immatérielles. La grille de remerciements permet de pratiquer l'équité entre les mécènes, et de s'y référer en interne pour d'éventuelles explications.

Dominique DAVID (ville de Nantes) intervient pour noter que la difficulté, en termes de contreparties, vient du nombre et du type de supports : une campagne d'affichage, le nombre de brochures, etc.

Selon **Caroline ROGLIANO**, la majorité des bénéficiaires établit des grilles, avec des tranches. Elle évoque le cas du château de Versailles, où la position du logo sur les supports de communication vaut 10 000 euros. Fixer un pourcentage est arbitraire, toutes les variantes sont possibles. C'est une manière de prendre en compte les mécènes en maîtrisant l'importance de leur présence.

Sandrine PELON (Culture et réseaux, Eurométropole de Strasbourg) demande comment cela se traduit dans les écrits, par exemple dans une convention de mécénat, et jusqu'où peut aller le détail de ces remerciements, puisque l'on ne peut évoquer la limite des 25 % du montant du don. Le montant de la valorisation peut-il figurer en chiffres dans la convention ?

Céline WESTER cite l'exemple du musée du quai Branly, qui publie sa convention sur internet, avec une fourchette de montants et la valorisation du logo correspondante. Elle précise que généralement, le montant de la contrepartie ou des remerciements ne figure pas dans la convention de mécénat. Il est le plus souvent spécifié que les remerciements seront faits « dans la limite des 25 % tolérés par l'administration fiscale ».

Delphine VALETTE (ville de Cannes) remarque que tout devient plus compliqué en cas d'offre de places de spectacle, dont le prix public est notablement moins cher que le prix de revient pour une collectivité.

Sandrine DEMOULIN (Affaires culturelles, ville de Toulouse) demande s'il existe quelques exemples de litiges qui ont conduit à des requalifications par rapport à ces 25 %

Céline WESTER répond qu'elle ne connaît pas de contestations à ce sujet.

Aurélié PERRETEEN (Directrice adjointe du Musée de la Grande Guerre, pays de Meaux) fait part d'un récent contrôle de la Cour des comptes auprès de grands établissements culturels parisiens, qui ont donné lieu à des recommandations, notamment sur la partie du mécénat. Cependant, aucune

sanction n'a été portée à sa connaissance. Concernant les contreparties, certaines structures culturelles décident de limiter à 20 % du montant du don, pour être largement dans les limites tolérées.

Stéphane BURGE (ville de Paris) imagine la possibilité de soumettre à l'administration fiscale, pour validation de sa part, une grille tarifaire de contreparties. Cela permettrait de rendre le document incontestable.

Céline WESTER rappelle que l'APIE dépend du Ministère des Finances, mais que l'agence n'est pas un service fiscal. Elle estime que la question peut être posée, pour recevoir un avis. Cela ne rendrait pas le point incontestable. Elle souligne par ailleurs que les remerciements ne sont pas une obligation.

Karin TOPIN CONDOMITTI (ville de Nice métropole) indique que la ville de Nice s'est rapprochée de l'administration à ce sujet, il lui a été répondu qu'il n'y aurait pas d'avis sur les grilles tarifaires. D'autre part, elle rapporte certaines difficultés rencontrées avec des organes de presse : ceux-ci souhaiteraient participer à certaines parutions sans en facturer la totalité. La collectivité rencontre des difficultés comptables, pour différencier le mécénat des prestations facturées. La mise en pratique est un casse-tête, les outils manquent pour la mise en œuvre de ces pratiques.

Régis VIANDERI (délégué général chargé du mécénat et du développement à l'opéra de Toulon et conseiller technique auprès de la délégation générale des services de la communauté d'agglomération Toulon-Provence Méditerranée) expose que Toulon a créé une *mission mécénat* pour de l'événementiel. Les 25 % ne posent plus de difficultés. Un contrôle de la Chambre régionale des comptes a eu lieu à l'opéra de Toulon, cela s'est bien passé. Les principes énoncés précédemment doivent être suivis.

- **Mécénat et marchés publics**

Céline WESTER précise que ces deux notions ne sont pas censées se rencontrer. Mais s'il peut être établi un « rapport direct et équilibré entre la satisfaction des besoins de l'administration et les contreparties en termes d'avantages publicitaires consentis par la personne publique », il existe un risque de requalification en marché public. Elle cite l'exemple d'un contrat passé entre une collectivité de banlieues parisiennes et la société Decaux

pour l'utilisation des abribus. Le juge administratif a considéré qu'il y avait un abandon de recettes à profit de la société Decaux, il s'agissait donc d'un marché public, même s'il n'y avait pas de « prix payé » entre l'administration et la société.

- *Mécénat et appel d'offres*

Un mécène peut répondre à un appel d'offres, mais il faut prendre garde au respect du principe d'égalité de traitement des candidats.

Un appel d'offres qui contiendrait une partie mécénat serait contraire à différents principes : les candidats doivent être traités à égalité, les critères d'attribution doivent être en lien avec l'objet du marché (le mécénat n'est pas en lien) et l'offre ne doit pas être anormalement basse.

- *Mécénat de compétences et marchés publics*

Céline WESTER cite l'exemple de la restauration de la galerie des Glaces du château de Versailles, à propos de laquelle le tribunal a jugé que le code des marchés publics n'avait pas été respecté. Elle évoque aussi l'exemple de l'escalier du château de Chambord : la Cour des comptes et la Commission des affaires culturelles ont demandé qu'une contre-expertise ait lieu pour des rénovations de bâtiments engageant des montants importants. L'importance d'une charte éthique a été soulignée à cette occasion.

Elle évoque le cas du « mécénat lié », ou des dons avec droits de propriété intellectuelle. Il faut éviter le risque d'être lié à un prestataire unique, le mécène, pour la maintenance ultérieure au mécénat initial. Il est important, dans ce cas, d'avoir en sa possession toutes les données qui permettront par la suite de ne pas être lié au mécène de manière exclusive.

- *Le risque pénal*

Le risque pénal existe si l'entreprise a proposé un don afin d'obtenir un marché pour lequel elle risque la qualification de corruption.

Les atteintes à la liberté d'accès et à l'égalité des candidats, dans les marchés publics et les délégations de service public, entraînent un délit de favoritisme.

- **Zoom sur la charte éthique**

- *Les points clés*

Une charte éthique est un cadre de référence interne pour la recherche de fonds, un rappel des règles de droit, le reflet de la stratégie de mécénat et des limites que la personne publique entend poser. Elle ne remplace pas la convention. Certaines chartes éthiques sont disponibles sur internet, telles celles du Louvre ou de la BNF.

Céline WESTER propose d'y intégrer :

- un préambule avec le rappel des définitions,
- un rappel des principes généraux quant à la démarche de mécénat : sélection des projets, indépendance de l'administration dans la conduite du projet, encadrement de l'association d'images,
- un rappel des principes généraux par rapport aux donateurs et aux dons,
- un rappel des principes généraux par rapport aux remerciements.

4. LE MECENAT SUR LE TERRITOIRE, UN JEU D'ACTEURS ENGAGES

Caroline ROGLIANO poursuit l'exposé.

- **Développer une stratégie de mécénat territorial**

- *Enjeux et opportunités pour les collectivités*

Le mécénat est une façon nouvelle de nouer des liens, avec des entreprises comme avec des particuliers, sur des projets d'intérêt général, au service du développement et de l'attractivité de son territoire. Il est aujourd'hui un marché très concurrentiel, ce qui exige de professionnaliser la démarche, de bien comprendre ses principes, mais aussi de comprendre les attentes des mécènes.

- *Pour quel projet faire appel au mécénat ?*

Les projets faisant l'objet d'appel au mécénat doivent être éligibles, reposer sur de réels besoins correspondant aux missions de la collectivité, avoir un caractère d'intérêt général particulièrement marqué. Ils doivent être en

cohérence avec les missions, l'image, les valeurs et l'éthique du service public, et être précis et quantifiés quant aux objectifs, aux montants nécessaires, à l'échéancier, etc.

○ *Comment s'organiser ?*

De nombreuses collectivités ont mis en place une « mission de mécénat ». Une personne ou une équipe dédiée à cette mission de mécénat permettent de professionnaliser la démarche. Idéalement, il faudrait créer un comité d'éthique et d'orientation du mécénat. La nécessité d'impliquer les élus est fondamentale, car ils peuvent être les ambassadeurs des projets, pour attirer et convaincre.

Elle définit ensuite les étapes de la recherche de mécénat.

• *1. Définir le cadre*

Il faut définir les objectifs et les principes directeurs en répondant à certaines questions, parmi lesquelles : quelles sont les attentes de l'entité au regard du mécénat ? Quels sont ses besoins et ses objectifs ? Quels domaines sont concernés et de quel type de mécénat l'entité a-t-elle besoin ? Comment attirer le mécène ?

Il est également nécessaire de définir le mode de gestion le plus approprié, en amont. Les projets peuvent être gérés en interne ou par une structure dédiée.

• *2. Élaborer une stratégie*

Identifier de façon précise les besoins, choisir les projets prioritaires, les formaliser, identifier les mécènes potentiels.

• *3. Mettre en œuvre la démarche*

Définir de quelle façon approcher les mécènes, leur présenter les projets, puis contractualiser avec la convention de mécénat. Le projet et la relation avec les mécènes doivent être ensuite gérés dans une optique de fidélisation.

○ *Choix du mode de gestion*

La gestion se fait en interne ou à travers une structure dédiée, telle qu'une fondation reconnue d'utilité publique ou fond de dotation. Ce choix dépend de

la place du mécénat pour la collectivité, des structures existantes et des ressources disponibles, de l'existence ou non de projets dans la durée.

- La gestion en interne permet souplesse et contrôle, mais nécessite des ressources expertes.
- La gestion par une structure dédiée, fondation ou fonds de dotation, apporte une visibilité, une crédibilité accrue. La fondation est onéreuse. Le fonds de dotation se crée comme une association et se gère comme une fondation. Une dotation minimum de 15 000 euros a été fixée. Elle ne peut utiliser de fonds publics, financiers, matériels et moyens humains. Des dérogations peuvent être accordées, mais elles sont exceptionnelles.

Une étude a été menée en 2012 par Admical auprès de 239 entreprises mécènes. Ses résultats sont évoqués ici par **Caroline ROGLIANO**.

○ *Enjeux et opportunités pour les entreprises*

Selon l'étude, la motivation principale des entreprises est de contribuer à l'intérêt général, d'être solidaire (57 % des réponses) ; d'améliorer et valoriser l'image de l'entreprise (31 %) ; construire des relations avec les acteurs du territoire, les parties prenantes de l'entreprise (26 %). Les autres motivations sont la valorisation du métier de l'entreprise, la fidélisation des collaborateurs, le développement de l'innovation, de la créativité, dans un secteur lié à celui de l'entreprise. Le dispositif fiscal est rarement cité comme une motivation principale.

○ *Quelles entreprises font du mécénat et qui solliciter en priorité ?*

Il est constaté que le mécénat est de moins en moins lié à la taille de l'entreprise. En 2012 en France, les PME représentent 93 % des mécènes et 47 % du budget du mécénat d'entreprise ; 31 % des entreprises de plus de 20 salariés sont mécènes, soit environ 40 000 entreprises ; pratiquement toutes les entreprises du CAC 40 sont mécènes.

Il est recommandé par conséquent de solliciter les entreprises du territoire des collectivités, les PME, les grands groupes qui ont une action sur l'ensemble du territoire. Il existe généralement une logique de proximité géographique dans le choix des projets de mécénat.

○ *Publics et territoires du mécénat d'entreprise*

Les publics bénéficiaires sont en majorité le « tout public » (49 %, toujours selon l'étude de 2012), les jeunes (25 %) et les publics « empêchés » (22 %) tels que les personnes âgées, les publics socialement défavorisés.

La très grande majorité (83 %) des entreprises mécènes mènent des actions au niveau local, 22 % au niveau national et 9 % au niveau international.

○ *Le budget du mécénat d'entreprise*

Le budget représentait près de 2 milliards d'euros pour les entreprises en 2012. Les domaines d'intervention sont très variés. Les entreprises choisissent principalement les domaines du sport, du social, de la culture et de la santé. Les domaines de la solidarité, de l'environnement et de la recherche sont investis également.

○ *Pourquoi les entreprises ne font pas de mécénat ?*

Selon une étude Admical de 2010, parmi les raisons évoquées, les manques de moyens financiers représentent la première cause (55 %), pour la moitié des entreprises interrogées. 20 % des entreprises préfèrent investir dans d'autres actions de communication. 70 % des entreprises françaises ne pratiquent pas de mécénat.

● **Zoom sur le crowdmécénat**

○ *L'engagement du citoyen*

Céline WESTER indique que le *crowdfunding*, ou financement participatif, est un mode de financement de projets par le public. Il fonctionne par internet et sert à récolter des dons.

Le *crowdmécénat* peut être réalisé en direct, comme le fait la BNF, ou via une plateforme. Il répond au même cadre juridique et fiscal que le mécénat. La plateforme est rémunérée, dans le cadre de l'article premier du code des marchés publics, entre 8 à 12 %. Céline WESTER conseille de solliciter plusieurs devis. Ce système se développe rapidement actuellement. 300 000 contributeurs ont été répertoriés en 2013, avec 98 % de réussite pour les projets de *crowdmécénat*.

Caroline ROGLIANO indique que les motivations des contributeurs sont, pour un tiers d'entre eux, « le souhait de participer au développement du territoire », pour un tiers le fait de se sentir concerné par le projet. 22 % investissent pour des raisons de déduction fiscale et 16 % considèrent que « la commune ne peut pas tout financer du fait de la baisse des financements publics ».

○ *Exemples d'initiatives de crowdfunding sur le territoire*

Elle évoque quelques exemples de *crowdmécénat*, dont la rénovation de la Victoire de Samothrace ; l'acquisition du manuscrit royal de François 1^{er} ; la région Auvergne, qui a créé une page sur la plateforme Ulule pour des projets culturels, etc. Une collectivité peut donc soumettre des projets sur une plateforme. La plateforme Culture Time propose une carte où il est possible de rechercher des projets près de chez soi. Une liste des contreparties, selon le montant du don, est accessible sur le site.

Caroline ROGLIANO rappelle que sur le site internet de l'APIE figurent les différentes fiches sur le mécénat. La collection « Ressources de l'immatériel » est téléchargeable sur www.economie.gouv.fr/apie.

5. DEBATS

Sébastien VIANO (Métropole Nice Côte d'Azur) évoque le mécénat international et demande des précisions sur le sujet. Il évoque les États tiers qui seraient intéressés en raison de liens historiques avec certaines collectivités pour soutenir des opérations culturelles. Il demande s'il existe des règles particulières dans ce cas.

Céline WESTER rappelle que l'APIE travaille avec des collectivités publiques, et ne pratique pas avec des mécènes internationaux. Elle ne peut répondre à cette question.

Une intervenante indique qu'il existe un programme européen, « Transnational giving Europe » (<http://www.transnationalgiving.eu>), qui permet de gérer ce genre de projets entre fondations. Elle évoque l'exemple du château de Fontainebleau, qui a bénéficié de la rénovation intégrale de son théâtre.

Aurélie REDER (responsable du mécénat à Metz métropole) demande s'il est possible, en *crowdfunding*, de partir sur un projet aléatoire en fonction de la somme collectée. Que faire si la somme prévue n'est pas atteinte ?

Caroline ROGLIANO indique que les taux de réussite sont relativement bons, si le projet fait sens, s'il est bien construit.

Simon MOVERMANN (ville de Villeurbanne) évoque, parmi les risques juridiques dans les projets intercommunaux, la question de la contrepartie sur le droit des sols, les permis de construire, la cession de foncier. Il demande si les collectivités engagées depuis longtemps dans ce type de projet ont intégré ce point dans leur charte d'éthique. Les projets immobiliers brassent beaucoup d'argent potentiel. Il aborde d'autre part la question de l'étanchéité, pour les fonds de dotation, entre l'absence de fonds publics et le fait de porter le projet en public.

Céline WESTER abonde dans ce sens. Cela fait effectivement partie de points qui peuvent figurer dans une charte éthique. Une clause générale peut y figurer, comme un article plus spécifique sur le droit de l'urbanisme.

Delphine VALETTE (ville de Cannes) indique qu'à Cannes, le mécénat ne peut avoir lieu dans l'attente d'un permis de construire, ou de toute autre réponse de la part de la mairie. À Cannes, des appels aux dons peuvent être lancés sur des projets incertains. En cas d'échec, il est précisé que les dons seraient affectés à des projets de même type.

Céline WESTER précise que les fonds attendus sont généralement fixés assez bas pour que le projet ait toutes les chances d'aboutir.

Un intervenant ajoute qu'il n'est pas interdit, de la part d'un maire par exemple, de porter l'idée, de présenter le fonds de dotation. Il estime normal qu'à Bordeaux, Alain Juppé ait plaidé en faveur des actions sociales dans la ville. Il s'agit d'un soutien moral.

6. LA « BOITE A OUTILS » DU MECENAT

Béatrice BERNAUD-PAU (BPP Conseil) complète ensuite certains aspects déjà évoqués par l'APIE, sous un angle différent.

• Comment les collectivités locales peuvent-elles agir ?

Les collectivités locales peuvent agir selon différents systèmes : une cellule d'animation territoriale du mécénat, la participation et l'aide aux actions menées par d'autres sur le territoire ; la mise en place d'une fondation (abritée et reconnue d'utilité publique) ; la contribution à la création d'un fonds de dotation.

Elle évoque des chiffres sur les Fonds de dotations, datant de juin 2014. Ils touchent à tous les domaines, dont l'action artistique et culturelle, l'enseignement, le secteur médico-social, etc.

○ *Quid des fondations territoriales ?*

Une fondation territoriale doit en premier lieu connaître les acteurs moteurs sur le terrain, les acteurs écoutés sur les territoires. C'est une manière d'agir à l'échelle locale.

○ *Quelle place pour les collectivités locales dans ce modèle ?*

Béatrice BERNAUD-PAU évoque des questions qui avaient été posées dans un article daté de juillet 2014, posté sur le site internet Youphil, le « média de toutes les solidarités » : sur quels bassins de population rayonner ? Quel sentiment d'appartenance exalter ? Quelle gouvernance promouvoir ? Quelle place réserver aux collectivités locales ? Quel rôle pour les élites locales ?

Elle indique avoir choisi ces questions parce qu'elles sont sensiblement les mêmes en entreprise. Il faudra, de la même manière, trouver la place du mécénat. Il est essentiel de se situer en amont vis-à-vis des parties prenantes, sur la stratégie, sur la mise en œuvre, sur l'information donnée en interne aux élus ou aux services, à la presse locale. Elle prône les discussions avec les élus, la formation, un travail en amont des projets.

- *Exemples de fondations territoriales*

Béatrice BERNAUD-PAU évoque le projet « Mécène et Loire », qui fonctionne très bien. Cette fondation d'entreprise a été créée en 2007 à l'initiative de la Chambre de commerce, avec 28 entreprises membres. Dans le comité des fondateurs figurent des représentants des salariés et des personnalités qualifiées.

Elle évoque une autre initiative, « Mécènes Catalogne », créée en 2010, qui est aussi une fondation d'entreprise. Elle compte 35 membres fondateurs, et quatre institutions partenaires (DRAC, CCI, notaires, experts comptables). Elle fonctionne aussi très bien.

- *Construire une démarche autour de son projet*

Il n'existe donc pas de modèle unique. Le choix d'organisation se fait en fonction de la nature du projet, des parties prenantes impliquées, de la gouvernance envisagée, du budget support à investir, du budget prévisionnel, de la nature des fonds alloués et des types de mécènes ciblés. Une question se pose lorsque la commune entre dans une intercommunalité nouvelle. Elle estime que cette nouvelle conception du territoire modifiera aussi la manière d'aborder le mécénat.

Un point important est d'être prêt à innover, être à l'écoute. Il faut aller voir ce qui se passe ailleurs. La clé est d'avoir des idées.

Parmi les autres formes d'actions envisageables, elle cite le mécénat croisé, l'appel au mécénat populaire, au mécénat collectif, le club d'entreprises.

- *La recherche de fonds*

La recherche de fonds peut se décliner en démarche « one-shot » ou en démarche pérenne.

Pour le *one-shot*, Béatrice BERNAUD-PAU cite l'exemple du département du Doubs pour l'achat d'un tableau pour le musée Courbet. Les moyens nécessaires sont une équipe opérationnelle dédiée, une communication ciblée, une implication forte des élus et un engagement de la presse locale. L'avantage est une forte mobilisation de tous, un sentiment d'appartenance. L'inconvénient est qu'une réflexion globale n'est pas toujours menée. Il faut

s'interroger sur la manière de faire perdurer les énergies qui ont été mobilisées.

La démarche pérenne est une stratégie de plus long terme, impliquant tous les acteurs de la collectivité. Les avantages sont le dialogue permanent, la construction d'une identité, des partenariats de long terme, de l'innovation, un marketing territorial engagé. Les inconvénients résident dans la nécessité de mener une gestion de projet transverse, une conduite de changement, la nécessité de trouver un soutien pérenne des élus. Enfin, les résultats ne sont pas nécessairement immédiats.

- *Modalités de collecte de fonds*

L'analyse préalable du territoire pour définir la stratégie de ciblage doit répondre à certaines questions : quelles sont les parties prenantes potentielles, quelles sont les entreprises locales et leurs attentes, quel est le tissu associatif, existe-t-il une concurrence avec d'autres collectivités agissant aussi dans le mécénat ? La collecte doit être mise en place à partir d'une cellule mécénat en interne à la collectivité, d'un fonds de dotation ou d'une fondation territoriale ?

Béatrice BERNAUD-PAU évoque différentes logiques d'action à travers des exemples : la ville de Reims, qui a établi la première cellule de France dédiée au mécénat ; la Fondation d'entreprises « mécènes Caen Normandie », regroupant 22 entreprises, en lien avec la CCI Caen Normandie ; le fonds de dotation de la ville de Bordeaux, qui a été la première ville à créer son fonds de dotation, « Bordeaux fraternelle et solidaire ».

Parmi les différentes modalités, elle évoque l'appel au mécénat d'entreprise, le plus couramment mis en place, et l'appel au mécénat grand public, plus rare, pour des campagnes ponctuelles. La ville de Tours s'est associée avec la Fondation du patrimoine pour lancer une souscription internationale en faveur de la restauration de la basilique Saint-Martin.

Parmi les conditions de réussite du projet, il est nécessaire d'explicitier à toutes les parties prenantes, en détail et en continu, les objectifs et les moyens. Il faut communiquer sur les résultats de la collecte, sur l'avancée des projets. Il faut enfin donner de la transparence sur les modalités d'action,

les projets financés, l'attribution des financements. Ce dernier point est un impératif absolu.

- *Pour commencer*

Il est nécessaire de légitimer la recherche de financement : convaincre, former et mobiliser les élus, sensibiliser et obtenir l'adhésion des parties prenantes, légitimer progressivement la démarche auprès des donateurs potentiels.

- *Pour avancer*

Il est nécessaire de penser globalement son projet : la démarche progressive de long terme, en lien avec les priorités de la collectivité pour le territoire. Il faut connaître son marché, définir des priorités, construire sa stratégie en fonction de l'identité et construire un projet progressif et adapté.

- *Pour durer*

Il faut mettre en place les conditions d'un engagement de long terme avec ses partenaires, communiquer régulièrement, valoriser son expérience, préparer l'avenir, être prêt à innover, être à l'écoute pour d'autres idées, et « laisser du temps au temps ».

Béatrice BERNAUD-PAU conclut que le schéma a des contraintes fortes, mais fixe les règles du jeu de manière claire. La loi a été votée il y a douze ans, il existe de nombreux exemples, qu'il est intéressant d'observer, car c'est un moteur fort. Les entreprises en local acceptent bien les contraintes, et les grilles claires facilitent le dialogue.

* * *

Des échanges ont lieu avec la salle.

Sandrine DEMOULIN (déléguée à la culture à la métropole et à la ville de Toulouse) demande ce qui se passe dans le cas d'un financement participatif sur un projet avec un prix fini, par exemple un tableau, lorsque le financement recueilli auprès des particuliers dépasse le prix.

Béatrice BERNAUD-PAU confirme que la réallocation doit s'opérer sur un projet similaire.

Dominique DAVID (Direction culturelle de la ville de Nantes) aborde le cas de la ville de Nantes, qui souhaite engager une démarche stratégique globale autour du mécénat. Les acteurs culturels, municipaux ou non, sont nombreux et ont une longue expérience. La difficulté à l'heure actuelle est de coordonner et rationaliser la recherche au sein des établissements municipaux. Il existe en effet des SPL (sociétés publiques locales (SPL) à but principalement culturel, des SEM type « folle journée », qui est un fonds de dotation, des syndicats mixtes, etc. Mais les entreprises disent « nous finançons la ville ». Il est important d'apporter de la coordination, de la rationalisation. Ce travail est subtil et complexe.

Béatrice BERNAUD-PAU estime que le principal enjeu, dans une démarche de mutualisation, est d'arriver à entraîner les différents acteurs. En face des élus, les entreprises doivent trouver une organisation où la même somme leur sera demandée, mais avec d'autres apports.

Elle témoigne, par exemple, de son travail en Belgique avec l'opéra de Bruxelles, qui souhaitait s'ouvrir à des associations de « publics empêchés ». Les entreprises mécènes demandaient à des salariés volontaires d'accompagner les personnes proposées par les associations à l'Opéra. Elles bénéficiaient de bonnes places, à des prix privilégiés. L'opéra pouvait donc toucher un nouveau public. Les mécènes quant à eux se rencontraient lors de réunions de préparation des actions, ce qui constituait en soi un réseau. Le gain n'est donc pas seulement financier.

Régis VIANDERI (Toulon) estime que le cas de Nantes est intéressant parce qu'il illustre comment organiser une démarche partenariale, au sens générique du terme. Il faut arriver à compartimenter les conditions du mécénat par rapport à un événement fort, porté par la collectivité territoriale et les « reliquats » d'œuvres plus modestes. Cela donne une vraie cohérence.

Il évoque le festival de mode de la villa Noailles, par exemple, qui est devenu un label national, voire international. Il n'a pas besoin d'avoir recours à l'agglomération pour l'organisation. En revanche, certains projets ne peuvent émerger sans le soutien des élus. Il est intéressant de chercher du mécénat en étant un porte-parole de sa métropole. La direction générale des services doit se sentir investie, parce que cela concourt à montrer que la mission est ambassadrice auprès des élus, qu'elle porte réellement l'image de la

collectivité. Le mécénat dépasse les sommes d'argent qui sont données. Beaucoup de chefs d'entreprise n'auraient pas poussé la porte d'un opéra, parce que c'était bourgeois... être présent dans un cadre professionnel leur enlève cette réserve.

Béatrice BERNAUD-PAU annonce qu'elle transmettra aux participants le *vade-mecum* du mécénat, quelques recommandations et les références des principaux sites d'information à connaître. Elle propose de laisser plus de temps au dialogue autour des retours d'expérience.

7. RETOURS D'EXPERIENCES : CANNES ET ROUEN

• La ville de Cannes

Delphine VALETTE (Responsable Mécénat et Partenariats Ville de Cannes) rappelle, en préambule, le contexte de sa mission. Elle a été chargée d'une mission mécénat il y a trois ans et demi. L'élus à la culture s'est battu, à l'époque, pour créer ce poste. La mission s'est consacrée au départ à la culture, mais très vite, en raison de dons majeurs, d'évènements de collectes appuyés par des parrains prestigieux, elle s'est positionnée entre la culture et le cabinet du Maire. Au bout de quelques mois de collecte, les services sociaux, de l'éducation, de la jeunesse, environnementaux ont pris contact avec la mission pour bénéficier eux aussi du mécénat. La mission ne devait pas se cantonner à la culture, mais être transversale. En début de mandat, la nouvelle équipe d'élus s'est positionnée dans ce sens. Aujourd'hui, la mission évolue et travaille pour la création d'une fondation.

Delphine VALETTE souhaite évoquer également le contexte territorial, pour aller au-delà des clichés. Le festival international du film fait bénéficier la ville d'une renommée internationale et de retombées économiques, mais c'est aussi un problème pour la population, qui manque de connaissances au sujet de son histoire, de son patrimoine, et qui a parfois du mal à se l'approprier. C'est une ville de passage, qui peut multiplier sa population par quatre, durant plusieurs mois de l'année. La population est très disparate, entre certains quartiers enclavés et la Croisette. Elle vient d'être confirmée comme prioritaire dans la politique de la ville, avec un taux de chômage et de pauvreté plus élevé que la moyenne nationale. Parallèlement, sur la

Croisette, la moyenne des contribuables payant l'ISF est plus élevée que la moyenne nationale.

Le tissu économique est composé majoritairement de TPE et de palaces, détenus par des fonds de pension étrangers dont on ne connaît pas les représentants et qui ne s'engagent pas sur le territoire, mais qui peuvent s'engager dans le mécénat financier. Dans le département, les entreprises, y compris les plus importantes, connaissent très peu le mécénat. La région est l'une des moins philanthropes de France. Le rôle d'une mission est d'abord de sensibiliser les acteurs du territoire.

Selon Delphine VALETTE, il faut procéder à un diagnostic du territoire avant toute démarche de mécénat, pour déterminer les types de collectes et les types de projets sélectionnés. Elle rappelle aux élus qu'il est essentiel de disposer d'un professionnel en interne. Le mécénat ne s'improvise pas, surtout dans le cadre légal des collectivités publiques.

Elle cite enfin les associations professionnelles du secteur, qui sont des partenaires précieux : l'Association Française des Fundraisers (AFF) et ADMICAL, qui sont de vrais soutiens pour encadrer la professionnalisation du mécénat. Ils sont aussi des relais essentiels auprès des ministères.

○ *Rôle et positionnement de la mission cannoise*

• *La mise en lien des acteurs*

Delphine VALETTE estime que la mise en lien des acteurs est au cœur de l'action. Il faut développer le partenariat. Généralement, les acteurs se connaissent mal. Dans un premier temps, de manière pragmatique, elle rencontrait les entreprises, écoutait quels étaient leurs besoins. Sur chaque territoire existent des associations, des retraités très actifs, les mettre en lien permet de développer l'activité du territoire, au-delà même du mécénat.

Elle cite l'exemple d'une entreprise industrielle qui ne pratiquait pas le mécénat. Elle connaissait des difficultés pour embaucher, avec une mauvaise image de sa filière, avait besoin de salles de formation continue pour ses employés. Dans le même quartier, elle a rencontré les responsables d'un lycée professionnel technique. Celui-ci faisait face à de gros problèmes d'absentéisme. Enfin, la ville souhaitait monter un programme d'éducation culturelle. Delphine VALETTE les a mis en lien.

→ Des programmes culturels ont été montés, l'entreprise reste en contact constant avec le lycée, y pratique ses formations, y rencontre des futurs employés. L'activité s'est améliorée, sans coût supplémentaire pour la ville.

- *Le choix des projets*

Selon Delphine VALETTE, les projets sélectionnés doivent faire sens. À Cannes, il a été décidé de rénover le vieux château, de restaurer une collection d'art léguée à la ville. Les projets et la collecte ont raconté l'histoire de Cannes. Les premières collectes ont dépassé tous les objectifs fixés, elles ont permis de tester les projets, de connaître les désirs des donateurs. Certains, par exemple, souhaitent orienter leurs dons vers un autre domaine que la culture. Ce temps permet de construire une démarche pérenne.

- *Les quatre principaux types de mécénat à Cannes*

- Le mécénat collectif : les TPE n'ont pas des capacités financières illimitées. Très vite, la mission s'est tournée vers les syndicats professionnels et les groupements sectoriels, pour un engagement politique. La somme des forces devient conséquente, et peut mobiliser plus facilement.

- Le mécénat co-construit avec les acteurs économiques : une réflexion commune est menée entre la direction de la culture et le syndicat des hôteliers, pour offrir une offre culturelle mieux répartie dans le temps. La mission étudie le cahier des charges des labels et des normes des entreprises. En hôtellerie par exemple, le label Green, qui assure de la clientèle scandinave, exige un investissement dans le mécénat.

Delphine VALETTE cite un autre exemple : il existe dans la ville un problème de désertification artistique, alors que des écoles existent. Les sortants des écoles montent à Paris parce qu'ils ne trouvent pas de travail sur place. La mission crée des partenariats pour intégrer les artistes sortants dans les programmes d'éducation artistique de la ville, avec des mécènes qui souhaitent aussi investir dans le social, dans l'éducation.

- Le mécénat de particuliers : à Cannes, 95 % des donateurs sont des particuliers, et ils donnent 75 % des montants. Cette cible doit être contactée, à travers un partenariat avec la Fondation du patrimoine, les événementiels de collecte (galas de prestige, goûters au musée, etc.). La

dimension affective du territoire, pour ces populations, est importante. Ces événements n'ont pas de coût pour la ville, ce qui lui a permis d'offrir une défiscalisation totale.

- Le financement participatif (crowdfunding) : il peut générer de belles opérations de communication, de développement public. Delphine VALETTE estime cependant que les résultats financiers sont plus incertains. Ils ne dépassent généralement pas les quelques milliers d'euros, alors qu'ils exigent une communication lourde. Il ne faut pas oublier les frais de plateforme, qui s'élèvent généralement entre 15 et 18 % des dons. Les aspects légaux sont à observer avec attention.

- Le mécénat en nature (produits) et compétences (services) : il n'implique pas de sortie de trésorerie pour les entreprises, et touche leur cœur de métier. Ce type de mécénat est donc intéressant. Les entreprises ont l'impression de valoriser leur activité. Le mécénat qui offre des locaux, un buffet, des décorations florales, est utile pour le lancement d'opérations et les inaugurations, pour offrir un logement aux artistes programmés, ce qui représente un gros poste. La mission accueille aussi des *start-ups*, qui peuvent expérimenter des produits et recherchent une visibilité à Cannes, notamment lors de congrès. Cela permet la confrontation de divers métiers.

Une problématique se pose pour ce type de mécénat, car les enjeux économiques sont présents. Doit-on choisir de baisser les crédits de la ville ou de faire travailler par exemple des hôteliers situés en périphérie et qui peinent à faire venir des clients ?

Pour conclure sur ce thème, Delphine VALETTE estime que même si le terrain est difficile au départ, il est toujours possible de construire des partenariats, des formes juridiques. On cherche à collecter des fonds, mais les enjeux se situent largement au-delà des seuls aspects financiers. La mobilisation populaire autour des collectes de fonds a été très importante.

- *Les enjeux du mécénat (autres que financiers)*

Le mécénat concourt à différents enjeux pour les territoires :

- Enjeu d'image et de communication

L'enjeu de la communication est présent à Cannes. Elle montre l'image d'une ville qui s'investit pour monter des projets, pour trouver des fonds. Elle est moderne, car elle mobilise des outils actuels. Le « feuilleton de la collecte » a été un formidable outil de communication.

- Enjeu d'innovation et de veille stratégique

Dans le mécénat existent aussi des enjeux d'innovation et de veille stratégique. Cannes passera sans doute bientôt à des appels à projets. Le mécénat favorise toutes formes d'expérimentation.

- Favoriser toutes les formes d'expérimentation

Les entreprises permettent de lancer de nouveaux projets qui ne pourraient se réaliser autrement, par frilosité de la part de la collectivité. Ils permettent de rentrer dans un cercle vertueux de subventions publiques, de reconnaissance de fondations privées. Cela a été le cas, par exemple, pour des programmes innovants de médiation culturelle, dans des écoles et des collèges, proposés au départ par un agent de la culture et qui se sont développés de manière extraordinaire.

- Enjeu de cohésion sociale

Un autre enjeu pour le mécénat est celui de la cohésion sociale et la qualité de vie, notamment pour les projets de rénovation patrimoniale.

- Enjeu de cohésion interne

L'enjeu de cohésion interne dans la collectivité est souvent oublié, mais il est important pour développer les projets. Capter un don de mécénat permet de remotiver les équipes.

- Enjeu de sensibilisation et de développement des publics

Delphine VALETTE pourrait citer de nombreux exemples à ce sujet. Pour le développement des publics culturels, elle cite l'exemple de la collection d'art Perse, avec 350 œuvres à restaurer. La collecte a été longue, mais le phasage était possible. Le musée doit alors s'investir, sur le plus long terme, dans le relationnel vis-à-vis des donateurs. La conservatrice du musée de la Castre a fait une exposition temporaire pour transmettre le travail scientifique de la restauration, avec dans la salle des bons de souscription, des incitations au don. Les donateurs voient le résultat d'un travail peu connu, et sont stimulés pour poursuivre leurs dons pour la restauration. Le musée de la

Castre bat aujourd'hui tous ses records de fréquentation, de vente à la boutique. Trois nouvelles salles permanentes seront ouvertes dans le musée grâce au mécénat.

- Enjeu de fonctionnement du territoire

Les acteurs se connaissent mieux, sous un mode partenarial.

→ Cannes finalise actuellement la création d'une fondation, pour avoir une envergure plus large sur le territoire, pour tous les acteurs.

- *Le mécénat territorial, une nouvelle philanthropie, création d'une fondation*

- Le mécénat : un outil de construction territoriale

Il est intéressant de voir que le mécénat peut vraiment participer à cette construction, au moment où les villes créent des marques, des logos, des slogans pour attirer des élites, des étudiants. Le *crowdfunding* peut être intéressant pour des opérations de communication sur le territoire.

- La problématique du financement des associations

Les subventions des associations baissent de toutes parts actuellement, elles luttent pour assurer leur survie, et la collectivité territoriale a une responsabilité. Il est donc essentiel d'envisager le mécénat au-delà de l'action municipale propre. La mission a un rôle à jouer, de conseil et de prospection.

- Développer l'idée d'appartenance

L'idée de la fondation, généraliste, aurait comme objet le territoire. Ce véhicule sera d'autant plus visible pour y adhérer.

- Assurer la cohérence de l'allocation des fonds

Un comité exécutif, organe collégial, portera tous les projets et réfléchira à l'obtention d'une cohérence générale de l'allocation des fonds, pour avoir un impact collectif. Cet intermédiaire, apolitique, survivra aux mandats électoraux. La fondation a des obligations de rigueur et de transparence qui seront un atout supplémentaire vis-à-vis des donateurs.

- La mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement

La collectivité ne décide plus seule du choix des projets, de l'attribution des fonds. Il y aura dans la fondation un organe collégial, le plus représentatif possible, avec des personnalités qualifiées, les principaux acteurs économiques. La ville aura une voix. Les fonds seront alloués de manière démocratique. Il faut accepter que les financeurs soient aussi décideurs dans une certaine mesure.

→ Le mécénat devient une autre façon de faire de la politique et d'administrer un territoire.

○ *En conclusion*

Delphine VALETTE conclut sur la stratégie du mécénat. Avant de se lancer dans une stratégie pérenne de mécénat, il est fondamental de prendre en compte les différents enjeux, politiques, légaux notamment.

Des problématiques restent à résoudre. Les questions de bonnes pratiques et d'éthique arrivent très vite. Elle conseille d'organiser de multiples réunions internes. Au niveau local, on découvre aussi rapidement le lien entre mécénat et sphère politique. Il y a également beaucoup de travail à réaliser sur les discours, notamment auprès des médias. La parole vis-à-vis des citoyens, des administrés, doit être construite.

Elle se pose enfin la question des limites : quel est le rôle de la collectivité, jusqu'où chercher des financements et des partenaires ? Lorsque le mécénat prend de l'envergure, il faut vraiment y réfléchir. Le mécénat est une pratique bien plus complexe qu'une simple collecte de fonds.

• **La ville de Rouen**

Patrice MOUEZA (Chargé de Missions Entreprises, Zone Franche Urbaine, ESS & Mécénat à la ville de Rouen) présente la mission. Elle a démarré en 2011, avec une mission au sein des services de la ville, avec pour objectif la transversalité, en commençant comme beaucoup par la culture. À l'occasion du festival « Normandie impressionniste » en 2010, une collecte a été lancée. Elle n'était pas structurée, mais elle a bien fonctionné.

○ *Le travail de préparation à la création d'une mission transversale*

Ce travail a suivi plusieurs étapes :

- Réalisation d'un diagnostic territorial via un questionnaire aux entreprises : 3 000 entreprises ont été contactées, avec 10 % de retours, et 1 200 questionnaires ont été remplis. Cela a permis d'établir un diagnostic clair sur les positions des entreprises. Les montants potentiels ont été établis, notamment par taille d'entreprise.
- Prise de contact avec les entreprises sensibilisées au mécénat : cela permettait de lancer des opérations très concrètes.
- Rattachement de la mission au service de développement économique : il a eu lieu dès que le projet est devenu pérenne. Cela permettait de présenter la démarche.
- Mise en place de la mission en interne suite à un diagnostic interne : il s'agissait de connaître l'ensemble des démarches existantes au sein de la collectivité, en termes de partenariats et de mécénat, sous toutes leurs formes. Toutes les directions et les directeurs ont été rencontrés, sur toutes les thématiques. C'est l'aspect sur lequel la mission a rencontré le plus de résistance : les services ont éprouvé une inquiétude quant à la pérennité de leurs propres démarches, déjà entamées depuis longtemps. Fédérer autour de la démarche et démontrer sa valeur ajoutée a nécessité d'y consacrer beaucoup de temps. C'était alors une mission d'accompagnement au changement, de réorganisation.
- Questionnement sur le cadre juridique du mécénat, mise en place d'un accompagnement administratif et juridique : par rapport au diagnostic, il a été démontré que certains points n'étaient pas toujours complètement cadrés sur le plan juridique. Dans certains projets, il n'existait pas de convention, par exemple. Certaines recettes n'étaient pas validées en amont. La mission a d'abord démontré l'opportunité de l'accompagnement dans ce domaine. Une lisibilité devait être apportée.

- Optimisation des partenariats, pérennisation des partenariats existants : certains partenariats étaient ponctuels, l'idée était de fidéliser les mécènes, de pérenniser les partenariats. Il était important de connaître les démarches des entreprises, leurs attentes.
 - Mise en place de passerelles public/privé (RSE) : la mission a cherché à donner un cadre, une structure claire. Des rencontres ont eu lieu avec l'ensemble des directeurs. Certaines rencontres ont été difficiles, notamment dans le domaine culturel, car des directions excluaient le financement privé, le partenariat avec les entreprises. Il fallait trouver les liens, démontrer que la RSE était une vraie piste pour travailler en collaboration et surtout partager l'intérêt général. Des exemples de projets qui fonctionnaient ailleurs ont été présentés. La vision de l'entreprise chez certains collègues de la collectivité a été assouplie.
 - Rencontre des intervenants « terrain » : pour les agents qui mettent en œuvre les projets, il existe d'autres enjeux que la déduction fiscale (à Rouen, la moitié des mécènes ne la mobilisent pas), qu'il est nécessaire de connaître.
 - Mise en place de « packages » afin de répondre aux demandes des entreprises : cela permettait d'anticiper, de sensibiliser les acteurs à l'accueil des entreprises. Une méthodologie a été établie, en intégrant tous les frais de fonctionnement dans les 25 % de contrepartie. Il avait été convenu de viser plutôt 20 %, par mesure de prudence. Les collègues ont été sensibilisés à cette approche. Des ajustements sont nécessaires selon les demandes des entreprises.
 - Structuration du fonctionnement interne, sensibilisation des personnels « ville » à l'accueil des entreprises : les contreparties doivent être mises en œuvre de manière fluide, structurée.
 - Définition des objectifs (chiffrés) du mécénat : cela permet à la direction de se baser sur un budget prévisionnel rationnel.
 - Mise en place d'un système de « fiches projet », identification des intervenants : avant de se lancer dans la démarche de mécénat, il renseigne sur tous les éléments du projet. Quelles sont les parties prenantes, quels sont les contacts, les directions concernées, qui sont les référents en interne, qui met en place les contreparties ?
 - Description du projet cible : elle présente l'ancienneté du projet, s'il est récurrent, les partenariats préexistants, les contacts dans les entreprises, le budget détaillé de la manifestation. Ensuite, un budget prévisionnel est défini. L'entreprise doit savoir quelle est l'implication financière de la collectivité. Celle-ci est indispensable en termes d'image et de notoriété de la mission. Sur ce volet, il est indispensable de bien connaître le projet pour être capable de le présenter de manière synthétique, en quelques phrases. Les rendez-vous sont courts, les outils doivent être pertinents, clairs. Des éléments visuels et techniques peuvent être ajoutés. Par exemple, quels sont les matériaux, les techniques utilisées ? Pour l'opération « Rouen sur mer », 8 000 tonnes de sable ont été déversées sur les quais bas de la ville. L'entreprise contactée permettait la mise en place du mécénat de compétence, pour l'obtention du sable.
 - Démarchage des entreprises « amies » : il est nécessaire de piocher dans le réseau des entreprises que l'on connaît déjà, qui ont déjà travaillé sur des manifestations.
 - Recherche sur la situation financière des entreprises : elle est indispensable pour les entreprises que l'on ne connaît pas encore. Il faut éviter des erreurs qui décrédibilisent. Par exemple, cette entreprise contactée à Évreux, alors que 200 personnes étaient en cours de licenciement. C'est une marque d'amateurisme de ne pas vérifier la situation des entreprises en amont.
- Cette préparation permet des échanges précis, professionnels, avec de vrais échanges. Connaître les problématiques, en particulier sur la question du recrutement, orienter vers des partenaires, au-delà du mécénat.

- *Mise en place d'une commission mécénat*

Patrice MOUEZA indique que la commission regroupe des élus, le DGA du pôle qui traite de la thématique et les directeurs concernés. Il présente les différentes étapes de la mise en place.

- Définition d'une grille progressive de communication : parmi les questions posées, il est nécessaire de se demander quelle est la marge de manœuvre en termes de contrepartie de communication. Dans la grille, les supports de communication sont établis de manière progressive.
 - Validation des contreparties : l'évaluation par rapport à un support de visibilité peut difficilement s'appuyer sur une méthode rigide. Cela peut être arbitraire, avec un pourcentage, ou intégrer les contreparties par rapport au coût pour la collectivité. La grille, progressive, doit être cohérente avec les outils. C'est la commission qui valide ces contreparties. Ensuite, chacun est engagé par ce cadre qui a été validé. Cela permet de préparer ensuite la convention et d'éviter de travailler au cas par cas.
 - La mission mécénat est légitimée par une demande politique : les élus s'engagent aux côtés des directions pour porter la mission. Lors des manifestations, ils sont présents. Ils rencontrent les entreprises, discutent, portent les projets. L'engagement est visible, en interne et pour les entreprises, et assumé.
 - Charte éthique : le travail sur la charte permettait de trouver un équilibre, d'avoir un regard plus poussé sur la RSE. Il faut s'interroger sur le regard extérieur, celui des administrés, qui sera porté sur la démarche. Elle intégrera notamment les aspects concernant les marchés publics. Lors des renouvellements de contrats publics, notamment, les entreprises observent quelles sont les entreprises mécènes sur les projets. Il faut être très vigilant sur ce point. Une entreprise ne peut participer au mécénat si elle est par ailleurs candidate pour un marché public.
- Groupe restreint de mécènes : l'ensemble de la démarche est porté conjointement par la ville et par les mécènes. Le choix est volontaire. Le groupe prépare les rencontres avec les entreprises, qui ont lieu deux fois par an. Les grands projets structurants sont présentés par des associations : projets culturels, de solidarité.
 - Formation, accompagnement des associations à la demande de mécénat : en raison des baisses de subventions, certaines associations souhaitent être accompagnées dans des démarches de mécénat. Depuis cette année ont été mises en place des formations de sensibilisation au mécénat, de théorie et de méthodologie. Cela ne compense pas la baisse des subventions, mais ces associations n'ont pas la sensation d'être laissées de côté.
- La mission est une première étape, le projet est évolutif. Des liens entre mécénat et ESS ont déjà été établis, sur certains projets évidents tels que la solidarité. Les potentialités sont très importantes, mais il faut rester réaliste sur le potentiel financier du mécénat. Certains événements importants, tels que Normandie impressionniste, peuvent apporter 450 000 euros de mécénat. En dehors de ces gros projets, les chiffres s'élèvent autour de 300 000 euros, parfois moins. L'apport n'est pas forcément stable, il est aussi lié au contexte économique des entreprises. Le mécénat ne doit pas être considéré comme un financement prioritaire dans les projets portés par la collectivité. Des arbitrages doivent être faits sur la faisabilité de certaines opérations. La collectivité ne peut initier une démarche de mécénat sans s'engager sur une partie du financement.

8. QUESTIONS DIVERSES

Sandrine DEMOULIN (ville et métropole de Toulouse) souhaite savoir si les missions mécénat de Cannes et Rouen sont mutualisées au niveau de la métropole. Si cela n'est pas le cas, lorsque des entreprises sont démarchées en dehors de la ville, comment cela se passe-t-il au niveau des techniciens, des élus ? Que se passe-t-il lorsque ces entreprises sont situées dans des communes d'un bord politique différent ?

Patrice MOUEZA répond qu'à Rouen, clairement, la mission mécénat est « ville », et il n'existe pas d'intérêt marqué de la métropole sur cette mission. Mais elle bénéficie des équipements de la ville, elle n'a pas intérêt à s'y opposer. Rouen est la ville centre, et l'essentiel des grands projets se trouve sur son territoire, comme les établissements culturels. Cela ne pose pas de problème aux élus. Il ne peut dire encore si la métropole, lorsqu'elle prendra en charge des équipements, choisira de mutualiser la mission.

Delphine VALETTE répond que la mission mécénat est initiée par la ville de Cannes, comme la future fondation. À terme, elle aura un retentissement sur toute l'intercommunalité. Elle évoque des remarques d'entreprises situées en dehors de Cannes, qui lui ont assuré qu'il était hors de question de donner, en raison du climat politique tendu, et des risques pour l'activité de l'entreprise. Mais le but est de travailler ensemble.

Dominique DAVID (direction culturelle de la ville de Nantes) estime qu'à partir du moment où de grands établissements seront intégrés en service commun dans la métropole de Nantes (l'opéra, les musées), la mission deviendra naturellement métropolitaine. Les questions du développement économique et de la direction des finances se poseront alors. Cette mission doit-elle devenir une mission transversale ? Si elle reste cantonnée à la culture, elle n'a pas de légitimité à chercher des financements pour l'environnement, la solidarité, par exemple. Elle demande comment est constituée la mission, s'il existe des référents dans les différentes directions qui ont des compétences en matière de recherche de financements. Si, par exemple, le responsable de communication du musée des Beaux-Arts faisait de la recherche de financement privé jusqu'alors, participe-t-il aux rencontres avec les entreprises ?

Patrice MOUEZA répond que dans les autres directions de la ville, c'est la mission mécénat qui fait le lien, clairement, en complément du projet, lors du montage financier. Elle n'a pas besoin d'un référent dans les directions pour la recherche de financement. La démarche de la mission est presque commerciale. Les tâches sont réparties entre la mission et le responsable de la communication, dans l'exemple cité. Certaines entreprises sont touchées directement par le musée, d'autres par la mission, selon une typologie plus spécifique. Celle-ci tente de contacter davantage les PME et TPE, jouer sur le volume. Il s'agit plutôt de démarches complémentaires.

François THOMAZEAU (ville de Clermont-Ferrand) indique qu'une mission de mécénat est en cours de création au sein de la direction des finances, à Clermont-Ferrand. Il retient que les missions de Rouen et Cannes sont tournées vers le monde de l'entreprise. Les services administratifs n'ont pas une culture de l'ouverture vers le monde économique, c'est inhabituel. Il demande que préconiser pour les collectivités qui s'organisent de cette manière. D'autre part, il revient sur la démarche de don qui ne serait pas désintéressée, par exemple dans l'attente d'un permis de construire. Comment mettre en place des systèmes de contrôle interne contre ce risque ?

Delphine VALETTE répond que c'est l'intérêt de la mission, passée de la culture à la proximité du maire. Le positionnement doit être proche de ce type d'informations, pour une circulation fluide. Il est toujours bon et pas toujours simple de travailler en relation avec le service de développement économique, pour bénéficier du carnet d'adresses, du relationnel déjà existant. Il faut organiser des rencontres, mobiliser les élus et les donateurs. L'implication de ces derniers permet d'attirer des pairs. Les entreprises et les porteurs de projets doivent aussi se rencontrer.

Régis VIANDERI (Toulon) estime que la symbolique de la direction générale des services reste la meilleure solution. Cela donnera une plus grande force dans le contact, si la personne chargée du mécénat doit faire aboutir le financement. Cela permet de bénéficier, par porosité, d'informations, de contacts, plus facilement que par le relais d'une direction financière, qui est plus cloisonnée. Il demande si les 450 000 euros de dons annoncés à Rouen prennent en compte les efforts de l'Opéra et des Beaux-Arts.

Patrice MOUEZA répond que pour l'évènement « Normandie Impressionniste », il ne compte pas le musée des Beaux-Arts. Leur fonctionnement est totalement autonome. L'Opéra n'est pas non plus pris en compte.

Sandrine PELON (Strasbourg) demande, au sujet de la prospection d'entreprise, si la démarche commerciale est totalement assumée par la collectivité, et comment cela se passe concrètement. Elle demande également si les villes pratiquent aussi du sponsoring.

Delphine VALETTE répond que la mission pratique les deux. Le sponsoring est plutôt consacré au sport. Elle assume totalement la démarche d'une collectivité vers une entreprise. La démarche est peu à peu intégrée par les élus. Les tabous tombent, grâce aux sensibilisations. L'impact économique est dorénavant assumé, il est plus aisé d'en parler, même s'il est encore difficile parfois de le faire, et même de remercier.

Dominique DAVID (direction culturelle de la ville de Nantes) revient sur la distinction entre parrainage et mécénat. Elle a fait durant quinze ans de la recherche de financement. Par expérience, elle indique que beaucoup d'entreprises, de gros groupes avec des directions régionales, disaient que cela ne serait pas imputé en mécénat parce que le groupe avait dépassé les 5 % du chiffre d'affaires. La position de la ville était, quel que soit le type d'imputation choisi par l'entreprise, dès lors qu'il s'agit d'un soutien ou d'un projet culturel, de choisir la forme du mécénat. Elle évoque le cas d'une société publique locale, « Le voyage à Nantes », qui gère des événements culturels l'été, des œuvres d'art dans les espaces publics, etc. Des entreprises soutiennent ces événements, ont financé des œuvres. C'est une SPL, elle ne peut donc recevoir du mécénat. Le parrainage est donc pratiqué, mais il prend absolument la forme du mécénat. Lors de son bilan annuel de récolte de partenariats ou mécénats par les quinze principaux événements et entreprises, elle fait la distinction sur le papier, mais la plupart du temps il s'agit de soutien financier à un projet culturel.

Aurélié REDER (Metz métropole) se demande si les élus allaient réellement à la recherche des mécènes eux-mêmes. Comment faire après ? Renvoient-ils le back-office administratif de convention ? Est-ce vraiment assumé ?

Delphine VALETTE répond que dans la nouvelle équipe, pour la première fois, le maire et le premier adjoint rencontreront quelques personnes, sans elle. Elle a préparé l'entretien avec eux. Souvent, elle prend le premier contact avec l'entreprise et propose au moment de conclure, si le don qui s'annonce est conséquent, que le maire rencontre directement l'interlocuteur.

Une intervenante indique que les préparations du comité d'ambassadeurs commencent à arriver en France. Dans ce genre de situation existent des stratégies de *peer to peer*, où le chargé de mécénat, malgré toutes ses compétences, n'est pas celui qui rencontre le directeur d'entreprise. La

rencontre avec l'élu est un gage de réussite. Il est effectivement important d'avoir pu informer les élus auparavant. Il est difficile, pour les élus, de demander de l'argent.

Patrice MOUEZA estime qu'il est important de bien préparer les entretiens au préalable, avec les élus. Le directeur abordera tous les sujets, il faut qu'il ne perde pas de vue les raisons de sa présence en tant qu'ambassadeur. Parmi les risques, il cite certains élus qui défendent leur bilan et repartent sans promesse financière. L'objectif doit être très nettement défini. Il est un ambassadeur de luxe, mais apporte de vraies réponses.

Delphine VALETTE estime qu'il faut toujours défendre le rôle des missions de mécénat comme étant apolitiques et neutres. Elle a un contact toujours très franc avec les entreprises, qui peut mieux faire aboutir leur engagement.

Aurélié REDER (Metz métropole) intervient pour préciser que vis-à-vis de l'élu, le chef d'entreprise a d'autres demandes que le mécénat lui-même. À Metz, un élu se consacre spécifiquement au mécénat, cela permet une simplicité de fonctionnement. Il est patron d'un cabinet de recrutement, et maire d'une petite commune, ce qui représente aussi un avantage.

Béatrice BERNAUD-PAU remercie les participants, l'APIE, Delphine VALETTE et Patrice MOUEZA pour leurs interventions.