



GUIDE MÉCÉNAT & COLLECTIVITÉS

Mobilisez les mécènes pour votre territoire !

ADMICAL

Qui sommes nous ?

Association reconnue d'utilité publique créée en 1979, Admical a pour mission de développer le mécénat en France et de renforcer ses acteurs. Sur les territoires, Admical favorise les dynamiques en formant les collectivités et personnes publiques au mécénat, en déployant un réseau de correspondants régionaux agissant auprès des entrepreneurs en concertation avec les acteurs locaux (collectivités, DRAC, DREAL, CCI, clubs d'entreprises etc.), et en favorisant la création de Pôles mécénat régionaux, comme c'est le cas en Poitou-Charentes et Pays de Loire.

Admical rassemble et représente les mécènes auprès des pouvoirs publics et des médias. Ses travaux sont à l'origine de la loi du 1^{er} août 2003 qui favorise le développement du mécénat, et dont le dispositif est devenu une référence en dehors de l'hexagone. En 2011, Admical et ses Adhérents ont publié la première *Charte du mécénat*, signée par tous les acteurs du secteur.

Admical anime un réseau de 200 Adhérents de toutes tailles et secteurs économiques qui interviennent dans tous les domaines de l'intérêt général : solidarité, culture, environnement, recherche et sport. Admical permet à ses Adhérents d'échanger sur leurs expériences et leurs pratiques par le biais de commissions et de multiples rencontres.

Observatoire et centre d'information sur le mécénat, Admical réalise régulièrement des enquêtes et publie des ouvrages destinés aux praticiens du mécénat ou à ceux qui veulent le devenir : le Répertoire du mécénat, le Baromètre du mécénat d'entreprise (en partenariat avec CSA), le Baromètre du mécénat des entrepreneurs (en partenariat avec TNS Sofres), etc.

Admical organise les grands rendez-vous des acteurs du mécénat : Assises et Oscars du mécénat, colloques thématiques... Ils permettent de faire progresser la réflexion et d'approfondir des thèmes d'actualité en y associant des experts et des témoins engagés. Organisme de formation professionnelle reconnu, Admical propose, à travers l'Institut Admical, des sessions de formation aux entreprises, porteurs de projets, collectivités...

Les partenaires d'Admical pour la réalisation de ce guide :



éd- ito



FRANÇOIS DEBIESSE,
PRÉSIDENT EXÉCUTIF D'ADMICAL

Le rôle de l'entreprise et de l'entrepreneur sur le territoire a beaucoup évolué. À une recherche de performance économique s'est ajoutée une quête de performance sociétale et environnementale. Impossible désormais d'agir sans prendre en compte les acteurs du développement local, en premier lieu les collectivités territoriales.

Les collectivités sont quant à elles confrontées à une double exigence : palier la baisse des dotations de l'Etat et conclure des partenariats innovants avec le privé afin d'assurer le développement et le rayonnement de leur territoire. Elles sont ainsi devenues en quelques années des acteurs majeurs du mécénat territorial, capables de fédérer entreprises comme particuliers autour de projets emblématiques.

Admical a souhaité être au cœur de ces nouveaux défis et permettre aux collectivités de développer des partenariats de qualité avec les mécènes, avec éthique et professionnalisme. Je remercie tout particulièrement les Villes de Cannes, Le Havre, Reims et Rouen, ainsi que le Département du Nord, qui ont accepté de transmettre leur expérience pour permettre la réalisation de ce guide de bonnes pratiques. Merci également aux témoins et experts qui ont complété ces propos par leurs points de vue. Enfin, merci à l'agence Horizon Bleu qui nous a offert le maquetage de ce guide.



DIDIER JANOT,
PRÉSIDENT DE L'AGENCE CONSEIL
EN COMMUNICATION HORIZON BLEU
ET CORRESPONDANT EN RÉGION D'ADMICAL

Membre du club d'entreprises mécènes PRISME, de l'ADIAF et de différentes fondations, Horizon Bleu soutient depuis plus de quinze ans de nombreuses actions de mécénat.

Convaincue de l'intérêt de rapprocher les acteurs institutionnels et privés, par la sensibilisation à la question artistique, il nous a semblé naturel que l'agence puisse accompagner ADMICAL dans la réalisation d'un support didactique à visée pédagogique.

De cette belle et enrichissante collaboration, construite autour du dialogue et de l'échange, est né le Guide des bonnes pratiques du Mécénat & Collectivités.

Placés sous le signe d'une dynamique participative, ces points clés, retours d'expériences et témoignages d'experts sont autant de repères pour faire de votre projet une réalité.

remerciements

REMERCIEMENTS

ADMICAL REMERCIE LES MEMBRES
DU GROUPE DE TRAVAIL AYANT PERMIS
LA RÉALISATION DE CE GUIDE :

- **Christophe Allonier**,
Chef de service - financements extérieurs & mécénat,
Ville du Havre
- **Laura Exposito del Rio**,
Responsable de la Mission mécénat
à la Direction des Finances,
Ville de Reims, Reims Métropole
- **Patrice Moueza**,
Chargé de mission entreprises & mécénat,
Ville de Rouen
- **François Schmitt**,
Responsable mission mécénat,
Département du Nord
- **Delphine Valette**,
Responsable mécénat et partenariats,
Ville de Cannes

ELLE REMERCIE ÉGALEMENT

LES TÉMOINS ET EXPERTS
QUI ONT APPORTÉ LEUR ÉCLAIRAGE
À L'OUVRAGE :

- **Daniel Baudouin**, Conseiller délégué au mécénat et
Maire de Sainte-Ruffine
- **François Henrion**, Directeur de l'agence de conseil en
communication et création graphique Champagne Création
- **Stéphanie Ioan**, Déléguée générale du fonds de dotation
Bordeaux Solidaire
- **Jean-René Lecerf**, Président du conseil départemental du Nord
- **Benoît Mercier**, Président du directoire de la Caisse
d'Epargne Lorraine Champagne Ardenne
- **Pierre Michel**, Président du groupe Auxitec
- **Viviane Olivo**, Directrice de la communication
Crédit Agricole Nord de France
- **Daniel Percheron**, Sénateur du Pas-de-Calais
et Président du conseil régional du Nord-Pas-de-Calais
- **Aurélié Perreten**, Directrice-adjointe du Musée de la Grande
Guerre du Pays de Meaux et Administratrice de l'Association
Française des Fundraisers
- **Aurélié Reder**, Responsable mécénat Metz Métropole
- **Jean-Louis Torrecilla**, Directeur du fonds de dotation
Eureuil et Solidarité
- **Remco Wallig**, Associé-Gérant de SAGITTA Consultants
spécialiste en gestion publique,

ET POUR SON MÉCÉNAT DE COMPÉTENCE
MERCI À :

- **L'agence Horizon Bleu**

intro- duction

ADMICAL

Communes, intercommunalités, départements, régions... les collectivités territoriales sont devenues en quelques années des acteurs majeurs du mécénat dans les territoires. Souvent habituées à faire appel aux dons pour des initiatives ponctuelles, par exemple la restauration et la mise en valeur de leur patrimoine historique, elles sont de plus en plus nombreuses à pérenniser, systématiser et structurer leur recherche de fonds privés afin de répondre à la baisse des dotations de l'Etat.

Dons financiers, mais aussi dons en nature et apport de compétences, contribuent à la réalisation de projets d'intérêt général menés sur le territoire par la collectivité ou ses établissements en régie. Particuliers et entreprises participent ainsi au développement socio-économique et au rayonnement local en soutenant des initiatives publiques qui dépassent désormais largement les frontières de l'action culturelle. Les missions sociales, éducatives et environnementales des collectivités sont également concernées.

La mise en place de démarches structurées (création d'un poste ou d'une cellule dédiée, création d'un organisme de collecte) fait cependant encore figure d'innovation au sein des collectivités et nécessite une adaptation de leurs agents et de leurs élus mais également de leurs parties prenantes externes. La gestion de cette transition passe par une professionnalisation de ses acteurs et l'échange de bonnes pratiques. Dans son rôle de formation et d'information des acteurs du mécénat, Admical a souhaité dès 2013 accompagner la réalisation de ces objectifs, d'abord par la mise en place d'une formation dédiée aux personnes publiques¹ et l'animation de son réseau d'Adhérents, ensuite par la création d'un groupe de travail composé de collectivités expérimentées en matière de collecte de dons². Ce groupe s'est donné pour mission de participer à la diffusion des bonnes pratiques au sein des collectivités en publiant un guide de bonnes pratiques du mécénat territorial destiné à sensibiliser les collectivités et leurs élus et à partager avec eux les clés pour mettre en place une démarche de mécénat adaptée.

¹ Personnes publiques et mécénat : maîtriser les enjeux, formation proposée par l'Institut Admical

² Composition de ce groupe : Ville de Cannes, Ville du Havre, Ville de Reims, Ville de Rouen, Département du Nord.

sommaire

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE

Le mécénat en bref

- Définition et chiffres clés p.8
- Les différentes formes de mécénat p.9
- Le cadre juridique et fiscal p.10

CHAPITRE 1

Le mécénat : un nouveau souffle pour le développement territorial p.11

- Le mécénat, nouveau souffle pour le développement territorial (François Schmitt, Responsable de la mission mécénat du Département du Nord) p.12
 - Témoignage du Président du Département du Nord sur l'apport du mécénat à un département p.18
 - Témoignage du Président du Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais sur l'apport du mécénat à une région p.19

CHAPITRE 2

Gérer et organiser le mécénat dans les collectivités territoriales p.21

- Tendances organisationnelles et modes de gestion du mécénat dans les collectivités territoriales (Laura Exposito Del Rio, Responsable de la mission mécénat à la Direction des Finances de la Ville de Reims, Reims Métropole) p.22

- La Fondation du Patrimoine, un atout et un acteur majeur du mécénat des collectivités territoriales (Christophe Allonier, Chef de services financements extérieurs & mécénat de la ville du Havre) p.28

- Témoignage d'Aurélié Perreten, Administratrice de l'AFF sur l'émergence du métier de fundraiser dans les collectivités et la professionnalisation en cours p.31
- Témoignage d'Aurélié Reder, responsable mécénat et Daniel Baudouin, conseiller délégué au mécénat de la ville de Metz sur le rôle d'un élu délégué au mécénat p.33
- Témoignage de Stéphanie Ioan, déléguée générale du Fonds Bordeaux Solidaire sur la création d'une fondation territoriale dans une démarche multi-acteurs p.34

CHAPITRE 3

Quels mécènes pour les territoires ? p.36

- Les relations entre les collectivités et les entreprises (Patrice Moueza, Chargé de mission entreprises & mécénat de la ville de Rouen) p.37

- Un mécénat émergent : la philanthropie territoriale (Delphine Valette, Responsable mécénat et partenariats de la ville de Cannes) p.44

- Témoignage d'une entreprise mécène : AUXITEC, mécène du Muma (Ville du Havre) p.50
- Témoignage d'une entreprise mécène : Crédit Agricole Nord de France, mécène du musée de Cassel (Département du Nord) p.51
- Témoignage d'une entreprise mécène : La Caisse d'Epargne Lorraine Champagne Ardenne, mécène de la ville de Reims p.52
- Témoignage d'une entreprise mécène : Champagne Création, agence de conseils en communication et création graphique, mécène de la ville de Reims p.53
- Etude de cas : Aéroports de Paris s'investit aux côtés des collectivités territoriales p.54

CHAPITRE 4

Maîtriser le cadre juridique et comptable dans lequel s'inscrit le mécénat des collectivités territoriales p.56

- Le traitement du mécénat en comptabilité publique (Remco Wallig, spécialiste en gestion publique) p.57
- Les Repères Admical p.59
 - L'éligibilité au mécénat des personnes publiques p.60
 - Mécénat en faveur des personnes publiques et gestion de fait p.62
 - Mécénat et marchés publics p.64

Définition et chiffres clés

Un acte de générosité...

Le mécénat est un **don**, d'une entreprise ou d'un particulier, à une activité d'intérêt général. Cet engagement peut être réalisé **en argent, en nature** (don de produits) **ou en compétences**, et concerner des **domaines très variés** : social, culture, éducation, santé, sport, environnement, recherche...

... À la portée de tous

Le mécénat n'est pas un acte réservé aux riches ou aux très grandes entreprises :

- **98% des entreprises mécènes sont des TPE ou des PME**

En France, il est encouragé et encadré par de nombreux dispositifs légaux. D'un **acte de générosité intuitif**, le mécénat peut aussi devenir un **véritable outil stratégique**, cherchant à optimiser son impact sur la cause soutenue et à créer de la valeur immatérielle pour l'entreprise.

Qui peut bénéficier du mécénat ?

Insertion par le sport, création artistique, préservation du patrimoine, lutte contre l'illettrisme, sauvegarde d'espèces menacées, recherche médicale...

Les **projets** aidés par les mécènes sont **extrêmement variés**. Pour pouvoir entrer dans le système fiscal du mécénat, les porteurs de projets doivent **respecter de nombreux critères**, dont les deux principaux sont l'intérêt général et la gestion désintéressée.

Les **personnes publiques** sont également **éligibles au mécénat sous certaines conditions**¹.

Un engagement éthique avant tout

La pratique du mécénat est encadrée par la Charte du mécénat², signée par la plupart des acteurs du secteur. Respect mutuel, confiance, expérimentation... on y trouve les principes de toute relation de mécénat.

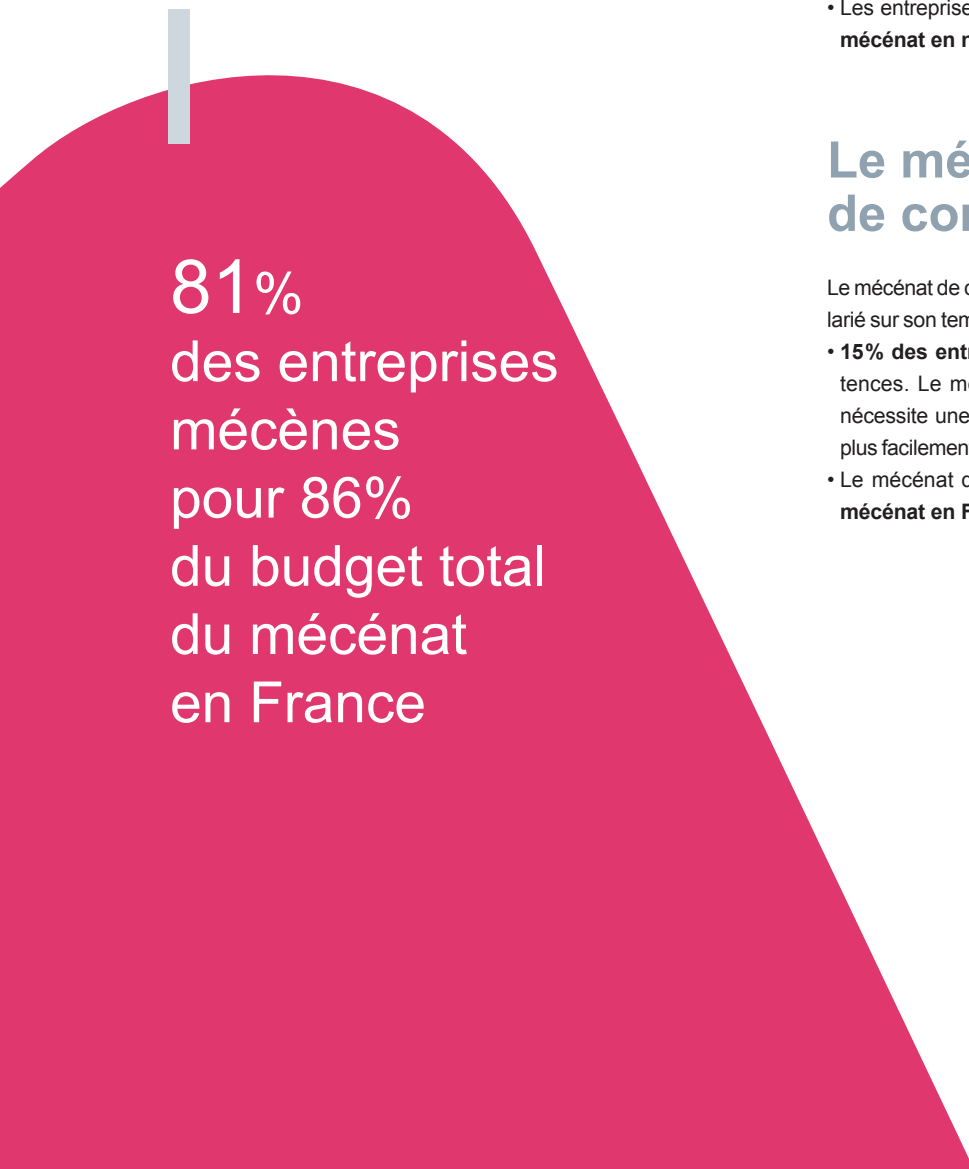
¹ Guide Mécénat & Collectivités. Chapitre 4, Les Repères Admical, L'éligibilité des personnes publiques au mécénat, 2015

² www.admical.org

Les différentes formes de mécénat

Le mécénat peut prendre la forme d'un soutien financier, comme c'est encore majoritairement le cas aujourd'hui, mais il peut également s'appuyer sur d'autres ressources du mécène : ses compétences et celles de ses collaborateurs, ses produits ou encore sa technologie.

Les multiples configurations possibles permettent à chaque mécène de réaliser un mécénat sur mesure, en cohérence avec son identité, sa culture, sa taille ou encore ses objectifs stratégiques. Il est par exemple parfois plus facile pour une entreprise de donner des produits que de faire un don financier.



81%
des entreprises
mécènes
pour 86%
du budget total
du mécénat
en France

Le mécénat financier

C'est l'apport d'un montant en numéraire (en argent) au profit d'un projet d'intérêt général. Mécénat traditionnel, il est encore le plus couramment utilisé par les entreprises quelle que soit leur taille :

- **81% des entreprises mécènes pour 86% du budget total du mécénat en France.**

Le mécénat en nature

Il consiste à **donner ou mettre à disposition des biens au profit d'un projet d'intérêt général.**

- En moyenne, **33% des entreprises mécènes font du mécénat en nature.**
- Parmi elles, les TPE sont celles qui l'utilisent le plus : 36 % d'entre elles contre 18 % des PME mécènes et 33 % des ETI/grandes entreprises mécènes.
- Les entreprises consacrent **10% de leur budget mécénat au mécénat en nature.**

Le mécénat de compétences

Le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition un salarié sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général.

- **15% des entreprises mécènes** font du mécénat de compétences. Le mécénat de compétences reste un dispositif qui nécessite une réelle ingénierie interne. Cette complexité reste plus facilement gérable au sein d'entreprises d'une certaine taille.
- Le mécénat de compétences représente **4% du budget du mécénat en France.**

Le cadre juridique et fiscal

Le terme « mécénat » désigne juridiquement une réalité très spécifique fondée sur la notion d'intérêt général et le principe d'absence de contrepartie directe. Officiellement, c'est le « **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** » (arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière).

La « Loi Aillagon » du 1er août 2003, a doté la France d'une des meilleures législations au monde en la matière.

L'absence de contrepartie directe, principe fondateur du mécénat

Le mécénat consiste donc pour une entreprise à faire un **don** en numéraire, en nature ou en compétences, à un organisme d'intérêt général, **sans attendre en retour de contrepartie équivalente**. En effet, le mécénat, autorise les contreparties mais exige qu'il existe une « **disproportion marquée** » entre les **sommes données et la valorisation de la prestation rendue**.

L'intérêt général au cœur de la pratique du mécénat

La notion d'intérêt général est la **pierre angulaire du système** car elle permet de déterminer qui pourra bénéficier ou non de mécénat. Les domaines considérés comme étant d'intérêt général sont : « les œuvres ou organismes ayant un 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 » (article 238 bis du Code général des impôts).

Une réduction d'impôt pour le mécène

L'article 238 bis du Code général des impôts prévoit une **réduction d'impôt** :

- **Egale à 60 % du montant du don¹** pour les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés ayant effectué des dons au profit d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général.
- **A hauteur de 66%² pour les versements des particuliers.**

1 Pris dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaire hors taxes.
Référence : article 238 bis du Code général des impôts.

2 Pris dans la limite de 20% du revenu imposable.
Référence : article 200 du Code général des impôts.

Exemple

Une entreprise fait un don de 1 000 euros à la Ville de Reims pour soutenir son projet Espace Reims Campus, un pôle d'accueil et d'animations pour tous les étudiants de Reims. L'entreprise peut alors bénéficier sur l'année correspondante d'une réduction d'impôt sur les sociétés de 600 euros, soit 60 % du montant de son don.

A noter que l'utilisation de l'avantage fiscal n'est pas systématique (45% des entreprises mécènes n'utilisent pas la réduction d'impôts³).

3 Source : Admical-CSA 2014

Le mécénat :
un nouveau souffle
pour le développement
territorial

Cha- pitre 1





PORTRAIT

François Schmitt

Responsable mission mécénat
du Département du Nord

Après un passage au FRAC Nord Pas-de-Calais, puis quelques années passées à pratiquer et à développer le jazz et les musiques improvisées dans le Nord de la France, il occupe le poste de chargé de mission dans diverses associations satellites du Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais pour le développement des musiques actuelles. François SCHMITT intervient à divers titres pour de nombreuses communes, associations et équipements culturels en région Nord-Pas-de-Calais et rejoint ensuite la Scène Nationale de Maubeuge où il crée et développe un festival de jazz avec plusieurs entreprises partenaires avant de prendre la direction d'une scène musicale lilloise en 1993. Il occupe ensuite le poste de Directeur des Affaires Culturelles pour la ville de Wattrelos jusqu'en 2004 puis prend la direction du Forum des Sciences à Villeneuve d'Ascq avant de rejoindre le Département du Nord en 2006. Au Département du Nord, il occupe d'abord le poste de chargé de mission pour le développement transversal des équipements culturels départementaux (8 équipements dont 5 musées) et lance la préfiguration d'une mission mécénat qui verra le jour officiellement en 2012. Il est titulaire du Master « Direction de Projets Culturels » - Science Pô Grenoble/Observatoire des Politiques Culturelles. Particulièrement attentif à l'évolution du modèle économique de la culture, il intervient sur les questions liées au mécénat au CNFPT de Lille.

Dans le contexte actuel de contraintes budgétaires, l'évolution du modèle économique de l'action publique est accélérée. Ainsi, le partenariat avec les entreprises au titre du mécénat est de moins en moins perçu par les collectivités territoriales comme le mariage de la carpe et du lapin. Au contraire, il est envisagé comme une piste intéressante pour accompagner le développement de nouveaux projets ou pour maintenir des actions existantes. S'il est finalement question de moyens pour agir, la seule vision du mécénat en tant que moyen financier de substitution restreint la bonne compréhension des enjeux et condamne, faute d'un positionnement clair, les actions de recherche de partenaires à des résultats modestes et décourageants.

Comme le soulignait Jacques Rigaud¹, « le mécénat n'est pas là pour faire les fins de mois d'un Etat nécessaire ». Il en va bien sûr de même pour les collectivités territoriales. En effet, l'observation des tendances du mécénat depuis plusieurs décennies démontre qu'il ne se développe bien qu'en fonction de l'engagement dont fait preuve une institution en faveur d'une politique ou d'une action.

Pour illustrer cette affirmation, Jacques Rigaud rappelait que l'essor du mécénat culturel était concomitant avec le doublement des crédits de la culture en 1982. C'est aussi vrai actuellement en faveur de l'environnement qui suscite une adhésion croissante des entreprises, tant l'enjeu pour les générations futures est partagé par bon nombre d'entre elles. Autrement dit, la participation qu'une entreprise décidera de consacrer à telle politique ou tel projet dépendra avant tout du sens des actions proposées et de la qualité de l'engagement des porteurs de ces projets.

Autrefois domaine « réservé » des grands groupes soucieux de leur image et des grandes fortunes, surtout sensibles aux opérations de prestige, le mécénat s'est aujourd'hui largement socialisé et étendu à de nombreuses actions relevant des compétences des collectivités territoriales (environnement, santé, culture, éducation, recherche, lutte contre les exclusions, aménagement du territoire,...). Le profil des entreprises mécènes s'est aussi modifié : 98 % des entreprises mécènes sont désormais des TPE ou PME².

**« le mécénat
n'est pas là pour
faire les fins
de mois d'un Etat
nécessaire »**

¹ Directeur du cabinet du Ministre de la Culture sous Georges Pompidou, PDG de RTL, membre du Conseil d'Etat, Président fondateur d'Admical de 1980 à 2008.

² Très Petites Entreprises et Petites et Moyennes Entreprises : Source : Le mécénat d'entreprise en France, résultats de l'enquête Admical/CSA 2014.

Dès lors, la question d'un simple échange d'argent en contrepartie d'une communication de notoriété fait place progressivement à la volonté de co-construire une action politique au sens grec du terme (*politeia*) de la part des entreprises. En effet, encouragées par les divers dispositifs destinés

à promouvoir leur responsabilité sociétale (RSE¹), elles sont de plus en plus conscientes des enjeux liés au développement social et économique des territoires où elles sont implantées, celui-ci conditionnant pour une bonne part leur propre développement.

De ce fait, il est désormais question pour elles de participer au plus près des actions structurantes pour l'avenir en revendiquant les richesses qu'elles-mêmes y apportent.

Dans ce cadre, une action ponctuelle ou pérenne de développement du mécénat initiée par une collectivité territoriale a tout à gagner à prendre en considération ces éléments dans la conception même de ses projets, ceci bien au-delà d'un plan de financement. Ainsi, cette logique permet de mieux définir ce qu'est le mécénat territorial en tant qu'outil de co-construction du développement territorial avec des acteurs importants de la société et non plus seulement comme un guichet de substitution. Au contraire, en inscrivant le mécénat au cœur de leurs projets, les collectivités territoriales se donnent toutes les chances d'inscrire leurs partenariats dans la durée et, ainsi, de développer la pratique du mécénat dans leurs territoires.

Le concept de mécénat territorial peut être défini comme suit : **Le mécénat territorial est une participation financière, en nature et/ou en compétences des entreprises et/ou des citoyens en faveur d'actions d'intérêt général menées par une collectivité ou institution publique. Il se distingue par la primauté accordée à la recherche de synergies entre acteurs publics et privés en faveur du développement économique et social d'un territoire.**

C'est à partir de cette acception que cet article propose de réfléchir aux enjeux du mécénat territorial et aux objectifs qu'une collectivité territoriale ou un équipement public peut décider de poursuivre afin d'assurer le développement du mécénat sur son territoire, qu'il soit opérateur et bénéficiaire direct et/ou « impulseur » d'une nouvelle dynamique qui accompagne l'évolution du modèle économique de l'action publique des collectivités territoriales. Avec l'exemple de l'action menée par le Département du Nord, nous verrons comment cette démarche peut être utile, au-delà de l'aspect strictement matériel, au bénéfice de l'intérêt général.

« En inscrivant le mécénat au cœur de leurs projets, les collectivités territoriales se donnent toutes les chances d'inscrire leurs partenariats dans la durée »

Définition des objectifs et construction du sens de l'action mécénat

Le mécénat au-delà des idées reçues

Le mécénat territorial contribue à la construction d'écosystèmes locaux dans le sens des « clusters économiques »². Cette logique qui justifie par ailleurs l'intervention publique locale en matière de développement économique se heurte paradoxalement encore à quelques freins concernant le mécénat.

Ces freins, de moins en moins idéologiques, le plus souvent techniques, découlent principalement d'une résistance au changement et d'un manque de reconnaissance mutuelle de ce que les partenaires sont capables de s'apporter l'un et l'autre pour bâtir ensemble des projets.

Cette résistance au changement s'exprime par la crainte de voir assujetties des actions publiques au pouvoir de l'argent, de voir soumis le contenu intellectuel ou artistique d'une action à des logiques marchandes, de laisser la confusion s'installer entre intérêts privés et publics, etc... Pourtant, il est relativement simple de dépasser ces craintes dès lors que le portage du projet demeure maîtrisé par l'acteur public qui aura pour cela pris soin préalablement de définir des objectifs stratégiques et financiers réalistes, d'expliquer sa démarche ainsi que de sécuriser son action par une organisation administrative et juridique efficace et réactive. C'est dans cette dynamique qu'un discours clair peut être construit pour convaincre une entreprise d'adopter comme principe d'action le levier du mécénat, ceci au-delà du projet. C'est évidemment à la collectivité territoriale que ce rôle pédagogique et « d'impulseur » échoit.

Le mécénat des particuliers, en plein essor, ouvre lui aussi de nombreuses perspectives aux collectivités territoriales. Il est bien sûr possible de combiner donc des particuliers et donc des entreprises (voir plus loin) pour un même projet.

1 Responsabilité Sociétale des Entreprises

2 Ce concept de « Cluster » est défini comme une unité d'action pertinente en matière économique, qu'on se place du point de vue des acteurs publics ou des entreprises. Cooke P., Huggins R. (2003), « High-technology clustering in Cambridge (UK) » in A. Amin, S. Goglio and F. Sforzi (eds.), *The institutions of local development* ; Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990.

Des plateformes de financement participatif (crowdfunding) ont été créées, de nombreuses collectes existent depuis plusieurs années, notamment dans le domaine de la recherche, de la restauration du patrimoine, de la culture, de l'action humanitaire et de la santé... Les Français semblent en effet apprécier le fait que ce type de don leur assure la maîtrise de la destination finale de leur contribution.

Le mécénat au-delà du don

Les ressorts du mécénat sont nombreux et dépassent souvent la notion de simple don. Fin 2011/début 2012, le Département du Nord a lancé une souscription ouverte aux entreprises et aux citoyens pour l'achat d'une robe de verre monumentale à l'artiste américaine Karen LaMonte destinée à compléter la collection du musée/atelier du verre de Sars Poteries.

Cette opération menée en quatre mois a permis de réunir un peu plus que les 115 000 euros nécessaires à l'achat de l'œuvre. Mais cette action visait aussi un autre objectif. Le musée était à un tournant de son histoire. Jusqu'alors abrité dans une demeure de 200 m² qui ne permettait de présenter au public que 10 % de sa collection (la plus importante en France), une décision devait être prise pour construire un équipement de près de 3000 m² dans cet arrondissement principalement rural et affecté par une situation économique et sociale très difficile.

L'action menée a permis de vérifier le niveau d'attachement de la population à ce musée et par conséquent de valider la pertinence d'un investissement global de près de 15 millions d'euros pour la construction d'un nouveau bâtiment. Plusieurs centaines de particuliers ont manifesté cet attachement avec un don moyen de 97 euros. Cette adhésion au projet a aussi motivé près de 25 entreprises dont certaines ont décidé de s'inscrire dans un accompagnement pluriannuel.

Si bien sûr le succès de cette action n'a pas été le seul déterminant pour prendre une décision importante en matière d'investissement, il aura permis, à tout le moins, de la conforter. Le projet de nouveau musée est aujourd'hui dans sa dernière phase de construction et ouvrira ses portes aux publics début 2016. L'œuvre de Karen LaMonte acquise par le mécénat sera bien évidemment en bonne place pour rappeler aux citoyens qu'il s'agit avant tout de Leur musée.

Avec cet exemple, nous voyons bien que la dynamique du partenariat consiste à repérer et à mettre en perspective les enjeux propres de chacun des futurs partenaires. Les entreprises d'ailleurs ne s'y trompent pas et dénoncent régulièrement un manque d'attention des porteurs de projets quant à leurs activités ou préoccupations, voire un manque de créativité pour proposer des solutions satisfaisantes aux deux parties. Il n'est peut-être pas inutile de rappeler ici qu'une proposition de soutien formulée à une entreprise au titre du mécénat est différente d'une demande de subvention publique.



Karen Lamonte - La robe de verre

Le positionnement de la collectivité vis-à-vis des acteurs du mécénat et des autres collectivités

La structuration d'une organisation

L'organisation nécessaire pour initier une démarche en faveur du développement du mécénat au sein d'une collectivité territoriale doit viser prioritairement les trois premiers objectifs opérationnels suivants :

- assurer la réactivité administrative et la sécurisation des partenariats,
- développer une stratégie adaptée à son environnement,
- créer et développer les réseaux d'entreprises

Chacun de ces objectifs doit être partagé avec le plus grand nombre au sein des services de la collectivité et nécessite sur le plan méthodologique une gestion en mode projet.

Lorsque le Département du Nord a décidé d'investir le champ du mécénat à partir de sa direction de la culture, près de 10 directions ont été sollicitées pour apporter chacune leur expertise : la communication, les finances, les marchés publics, le contrôle de gestion, les services juridiques, l'action économique, le tourisme, les sports, ...

Cette organisation en mode projet visait dès le départ à clarifier des points importants, notamment juridiques. Il s'agissait par exemple de mettre en lumière les points de vigilance à respecter au regard de la double relation qu'allait développer l'Institution avec les entreprises au titre du mécénat et des marchés publics, de définir un code déontologique interne destiné à préserver l'intégrité de l'image de la collectivité.

Cette étape indispensable a permis aussi de sensibiliser d'autres directions aux enjeux de la culture du partenariat avec les entreprises et de proposer aux élus une délibération fixant le cadre et les principes de l'action de développement du mécénat pour le Département.

Cette action a permis ensuite d'engager pleinement les équipements culturels gérés par le Département du Nord dans la voie du mécénat par le biais d'une formation interne. Aujourd'hui, les huit équipements culturels départementaux bénéficient du concours des entreprises par le mécénat financier et/ou par le mécénat de compétence.

Désormais, selon les projets pour lesquels le mécénat est envisagé, d'autres directions sont sollicitées plus ponctuellement pour nourrir de leurs compétences et réseaux telle ou telle démarche. Le rôle de l'agent ou de l'équipe en charge du mécénat est dans ce cas de figure d'assurer une interface constante entre les porteurs

de projets et les entreprises. Cette tâche exige de définir la place que chacun doit tenir pour faire aboutir un projet de financement par le mécénat entre l'initiateur du projet qui demeurera toujours le mieux placé pour défendre avec passion son action et le chargé de mécénat qui doit veiller, avec l'ensemble des autres services, au bon respect des procédures administratives, juridiques et financières ainsi qu'à la réalisation des actions dans le respect du partenariat convenu. Ce volet de l'action dont la fluidité doit être garantie est essentiel pour développer des liens de confiance inscrits dans la durée.

Au-delà des partenariats recherchés pour soutenir des actions et/ou équipements en régie directe, plusieurs initiatives peuvent être engagées pour développer la pratique du mécénat sur un territoire, principalement en direction des porteurs de projets externes à la collectivité et vers les entreprises.

Affectées par la baisse des subventions, bon nombre d'associations soutenues par les collectivités territoriales connaissent elles aussi des difficultés budgétaires de plus en plus pesantes. Trouver de nouvelles sources de financement revêt pour beaucoup d'entre elles un caractère indispensable, voire vital à court terme alors que leur utilité en matière de développement du territoire n'est plus à démontrer dans de nombreux cas.

Fort de l'expérience préalablement acquise avec ses propres projets, une collectivité territoriale comme une Région, un Département ou une Communauté de Communes peut très bien organiser la promotion du mécénat auprès des porteurs de projets associatifs et des communes.

Cette action peut prendre diverses formes, de la sensibilisation à l'accompagnement en passant par la formation jusqu'à la mise en place d'un outil comme un fond de dotation dont la vocation territoriale pourrait viser à apporter un soutien financier complémentaire aux porteurs de projets internes ou externes à la collectivité (voire aux deux). Ce niveau de structuration d'une politique mature de développement du mécénat exige néanmoins d'arrêter un positionnement stratégique et politique (gouvernance, complémentarité des financements, modalités d'attributions des aides, éligibilité des projets, etc...).

Dialoguer et bâtir avec les entreprises mécènes

Aborder un chef d'entreprise qui dans près de 90% des cas ne connaît pas le dispositif du mécénat exige une parfaite maîtrise du sujet et d'être à l'écoute pour rechercher les objectifs et les besoins de l'entreprise. Les premiers contacts doivent permettre d'apprendre à se connaître et à l'entreprise de situer rapidement les possibilités qu'offre un partenariat avec la collectivité, qu'il s'agisse du développement de sa notoriété et de ses réseaux ou d'actions plus ciblées et tournées vers ses salariés (outil de management) ou ses clients. La qualité et la pertinence des projets proposés doivent également être démontrées.

En ce sens, il est important de définir la place qui sera accordée au futur mécène dans la conduite du projet.



Elle n'est évidemment pas la même pour un projet déjà « ficelé » de bout en bout que pour un projet présenté au premier stade de sa construction. Toutefois, dans ces deux cas, les grandes lignes directrices du projet, ses objectifs et la méthode doivent être parfaitement cernés et exposés de façon cohérente et réaliste. La démonstration de sa faisabilité et de sa pertinence est bien sûr essentielle.

Le débat concernant la place accordée au mécène dans la construction ou l'évolution du projet est importante car il concentre pour une bonne part les réticences à s'engager dans la voie du mécénat comme mentionnées plus haut.

En réalité, cette place dépend directement de la qualité de la relation entretenue avec le mécène et de la hauteur de son engagement. Il est évident qu'un mécène qui financerait seul 100 % d'une action peut montrer davantage d'exigences qu'une entreprise qui ne contribuerait qu'à hauteur de 10 % aux côtés d'autres mécènes.

Par contre, quelle que soit l'ampleur du soutien, il est recommandé de recueillir, voire parfois de solliciter, l'avis de son partenaire. En effet, son expérience en matière de pilotage de projets et de recherche d'efficacité peut, dans de nombreux cas, contribuer à la réussite du partenariat. Il est même souhaitable que ce dialogue soit instauré pour développer la qualité du lien nouvellement créé, ne serait-ce que pour rendre compte de l'avancement du projet. Cet affectio societatis ainsi entretenu facilite grandement la reconduction des soutiens sur des bases saines et progressivement renforcées.

Organiser le dialogue et la coopération entre collectivités

Au même titre que n'importe quelle autre politique inter-territoriale, l'instauration d'une concertation entre collectivités investies dans le domaine du mécénat apparaît nécessaire, notamment quand plusieurs cherchent à développer cette activité sur des territoires croisés.

Toutes y ont à gagner car, si la concurrence entre collectivités dans ce domaine était encore supportable jusqu'à présent, voire moteur d'une émulation, force est de constater qu'elle ne permet pas d'élargir, ou à la marge, le nombre d'entreprises mécènes. Cette absence de concertation génère en outre une impasse pour de nombreux porteurs de projets moins structurés comme les associations alors que les collectivités territoriales éprouvent de plus en plus de difficultés pour continuer de les soutenir.

Cette concertation qui conditionne le succès des démarches de chacun repose sur l'initiative et la capacité des intéressés eux-mêmes à partager leurs expériences et à s'intéresser aux conditions du développement du mécénat dans leurs territoires au moins autant qu'à leurs propres recherches.

En effet, le réflexe le plus courant de tous les porteurs de projets quand ils démarrent une recherche de partenaire est de s'adresser prioritairement aux entreprises déjà mécènes alors que leurs enveloppes sont la plupart du temps déjà consommées ou orientées vers d'autres projets. Cette démarche aboutit au mieux à des succès limités compte tenu du nombre croissant de projets proposés aux entreprises.

Ce frein au développement du mécénat tient notamment aux faibles moyens humains accordés pour organiser la recherche de nouveaux mécènes.

Si le fait d'accorder des moyens humains supplémentaires pour organiser la relation avec de nouvelles entreprises peut représenter a priori une démarche décalée quand le premier objectif est de contenir les dépenses et augmenter les recettes, il s'agit en réalité d'investir dans de nouvelles fonctionnalités inscrites dans le sens de l'histoire et des mutations de l'action publique.

En effet, informer les entrepreneurs sur le cadre juridique et fiscal du mécénat et mettre en lumière ce qu'il peut leur apporter est incontournable.

Comme le souligne Laura Exposito Del Rio, le mécénat repose non seulement sur la créativité des agents en charge de ces dossiers mais surtout sur la volonté des collectivités territoriales à investir sérieusement ce champ.

Conclusion :

On le voit, le chantier pour mener à bien une action complète et cohérente de développement du mécénat à l'échelle d'un territoire est vaste car il s'agit de définir une politique, une stratégie propre en fonction des caractéristiques sociales, culturelles et économiques de son territoire, de mettre en place une organisation efficace dans un domaine que les collectivités découvrent, de créer des outils, des dispositifs et surtout de porter et de croire à cet investissement.

Si une telle démarche peut être lancée au départ par un seul agent, il faut prendre conscience que ses capacités de développement seront limitées rapidement car chacune de ces tâches est très chronophage.

L'obsession quant à l'organisation à mettre en place doit viser la réactivité sur l'ensemble d'une chaîne de travail qui va de la décision politique au traitement administratif avec le souci permanent d'ajuster deux temporalités ; celle de la collectivité et celle de l'entreprise. En effet, si un chef d'entreprise comprend parfaitement qu'on ne réunit pas tous les jours une assemblée d'élus pour décider de tel ou tel partenariat, il ne comprendra jamais que le temps du traitement administratif et financier soit trop long. Enfin, bien que les Régions soient pleinement investies de la compétence économique, toutes les autres collectivités sont légitimes pour initier le développement du mécénat sur leur territoire. Il n'y a donc pas d'échelon plus pertinent qu'un autre pour impulser ce développement.

Tout ne peut pas, bien sûr, être fait en un jour et le mécénat n'est pas non plus une baguette magique capable de redonner à lui seul les moyens nécessaires à l'action des collectivités territoriales. Néanmoins, il constitue de plus en plus un levier pertinent pour soulager certaines dépenses et décider d'autres partenaires (publics et privés) à apporter leurs soutiens à des projets reconnus pour leur utilité à la collectivité et qui ne pourraient pas voir le jour autrement.

Le succès durable d'une démarche en faveur du mécénat lancée par une collectivité territoriale repose avant tout sur la prise en compte des enjeux liés à l'évolution du modèle économique de l'intervention publique. En y répondant avec ce type de partenariat, elle pourra ainsi donner du sens à cet engagement aux yeux des citoyens en s'engageant avec les entreprises dans la promotion du « faire ensemble », ceci en écho aux enjeux du « vivre ensemble » désiré par tous.



Jean-René Lecerf



Président
du conseil
départemental
du Nord

TEMOIGNAGE

Au-delà des moyens financiers, matériels et humains que le mécénat peut apporter au Département, quels sont les enjeux de cette relation privilégiée avec les acteurs privés du territoire ?

Conscient du rôle que les entreprises peuvent jouer pour préparer l'avenir aux côtés des collectivités territoriales, le Département du Nord compte s'appuyer sur le mécénat pour organiser un dialogue renforcé avec le monde économique. L'objectif est de créer ensemble les conditions d'un nouvel élan.

Les enjeux du mécénat ne sont pas que financiers, même si dans le contexte de contraintes budgétaires actuelles, la participation financière des entreprises à l'œuvre d'intérêt général est la bienvenue. Ils ne se résument pas non plus à une affaire de communication. Ils consistent à prendre conscience de notre intérêt commun à développer notre territoire, à nous enrichir mutuellement de nos regards et de nos pratiques pour gagner en efficacité, tant sur le plan économique que social.

Comment s'articule le mécénat avec les relations plus « classiques » que le Département entretient avec le monde économique ?

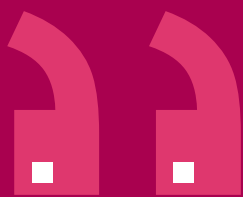
Comme toutes les collectivités territoriales, le Département du Nord entretient des liens avec les entreprises au titre de la commande publique. Parallèlement, il développe le partenariat avec les entreprises au titre du mécénat. La confusion entre ces deux types de relation n'est pas permise pour des raisons juridiques évidentes de conflit d'intérêt. Des dispositions ont d'ailleurs été prises au sein de la collectivité, par délibération, pour éviter tout risque.

Toutefois, je pense que la relation entre les diverses lois sur le mécénat et le Code des marchés publics mériterait d'être mieux précisée et encadrée. Ce chantier aurait du sens pour que le partenariat public/privé puisse, en France, s'épanouir dans un cadre plus clair et serein pour tous.

Quels sont les objectifs que le Département souhaite se fixer en matière de mécénat d'ici à 2021 ?

Le développement du mécénat était jusqu'à présent cantonné au seul secteur de la culture. Le Département du Nord entend aujourd'hui étendre son action de partenariat avec les entreprises à d'autres domaines. Les opportunités de bâtir ensemble, dans un échange gagnant-gagnant, sont nombreuses. J'envisage la mise en œuvre progressive d'un plan global de développement du mécénat dès 2016.

Avec plus de 100 000 entreprises sur son territoire dont 1% seulement pratique le mécénat, la troisième région mécène de France a le potentiel pour aller beaucoup plus loin. C'est l'un des choix que fait le Département du Nord aujourd'hui.



Daniel Percheron



Sénateur
du Pas-de-Calais
et Président
du conseil régional
Nord Pas-de-Calais

TEMOIGNAGE

Le Nord-Pas-de-Calais a une modeste mais véritable pratique du mécénat. D'abord présent au rendez-vous de l'Orchestre National de Lille, de l'Opéra et de la musique baroque, le mécénat s'est ouvert à d'autres disciplines, au sport, à l'insertion par l'économie, pour construire un partenariat véritable. Aujourd'hui, tout grand projet de développement culturel peut permettre un dialogue entre institutions publiques et entreprises, collectivités et population.

Ainsi, impliquer les entreprises régionales dans le développement culturel de la région, c'est faire partager l'ambition de créer un renouveau économique porteur d'espoir pour la population. Ce fut l'un des premiers objectifs pour la construction du musée du Louvre-Lens. Ce Mécénat Bâisseur a permis à des entreprises, petites ou plus grandes, d'être citoyennes, de se mobiliser et de s'engager sur du mécénat de compétence, financier ou en nature.

Cette dynamique a favorisé le soutien des grands projets culturels porteurs de sens pour la Région. Comme par exemple le Pompidou mobile. Cette structure nomade a permis de faire découvrir à des visiteurs peu habitués des musées, des œuvres des collections du Centre Pompidou. L'accent était mis notamment sur la médiation à destination des scolaires.

Au travers de l'opération des « Capitales régionales de la Culture » (Valenciennes, Béthune, Dunkerque), initiative inédite de valorisation culturelle des territoires du Nord-Pas de Calais, les entreprises ont contribué à la volonté de la Région Nord-Pas de Calais de promouvoir la culture pour tous. Les « Capitales régionales de la Culture » ont témoigné aussi de la volonté de la Région d'accroître l'attractivité de son territoire, en favorisant le développement culturel, touristique, économique et social, le Louvre-Lens en est l'illustration emblématique.

Le mécénat des entreprises a permis de mener à bien ces grandes opérations culturelles régionales en permettant notamment l'accès gratuit aux manifestations.

De même à Arras, le Château de Versailles qui a pris ses quartiers en Nord-Pas de Calais au rythme d'expositions temporaires comme « Roulez Carrosses » et « Le château de Versailles en 100 chefs-d'œuvre » permet aux curieux de passage ou amateurs, grand public ou scolaires de bénéficier d'expositions magnifiques proposées dans cette antenne du prestigieux établissement.

Au-delà du mécénat culturel, la Région a toujours tenu à ce que les entreprises soient informées et associées à ses projets. C'est ce que j'appelle le consensus nordique. Bien sûr dans le cadre du schéma régional de développement économique mais aussi aujourd'hui dans l'aventure de la Troisième révolution industrielle. On peut aussi citer le dispositif solidaire comme « Nos quartiers d'été » qui a fêté ses 25 ans en 2014. Cette opération permettant à des jeunes qui ne partent pas en vacances de bénéficier d'activités dans leurs quartiers a permis à des entreprises de mettre en évidence leur rôle sociétal.

N'oublions pas non plus les Euroskills, compétition européenne des métiers qui s'est tenue à Lille fin 2014 et qui valorise les métiers manuels, techniques et technologiques : l'adhésion indispensable des entreprises régionales a été une nouvelle fois au rendez-vous.

Toutes ces actions montrent qu'au-delà d'un engagement financier, il s'agit de mobiliser les entreprises sur un projet de territoire partagé, un projet qui a du sens et qui est force de changement.

C'est ainsi qu'en Nord-Pas de Calais, collectivités et entreprises font un même chemin ensemble.



Mécénat & Collectivités

BIEN CHOISIR SA FORMATION



Programme & Dates
www.admical.org

Pour toute information ou demande de formation sur mesure,
contactez Ouiza Belamri Sadi-Haddad : institut@admical.org - +33(0)1 42 55 72 21

Gérer et organiser
le mécénat dans
les collectivités
territoriales

Cha- pitre 2





PORTRAIT

Laura Exposito del Rio

Responsable de la Mission mécénat
à la Direction des Finances,
Ville de Reims, Reims Métropole

Formée à l'Institut d'Etudes Politiques de Lyon, elle dirige la Mission mécénat de la Ville de Reims depuis cinq ans.

Dès sa formation, elle se spécialise dans le financement de l'intérêt général, notamment à travers la rédaction d'un mémoire intitulé « Le mécénat de proximité : opportunités de services mutuels pour une économie locale de la culture ».

Avant d'arriver en poste à la Ville de Reims, elle a exercé à deux reprises le métier de chargée de mécénat et de développement au sein de structures culturelles : pour le festival de cinéma Cines del Sur à Grenade en Espagne, puis au centre d'art Le Pavé dans la Mare à Besançon. Elle intervient régulièrement auprès d'organismes de formation tels que le CNFPT (Dunkerque – Angers) afin de sensibiliser les agents des collectivités territoriales au cadre juridique et aux stratégies de mécénat propres aux administrations publiques.

Elle est également intervenante à l'Université Sorbonne et à Neoma Business School (Reims) dans le cadre de cursus culturels professionnalisants.

En période de fortes contraintes budgétaires au sein des collectivités territoriales, la tentation est forte d'envisager le mécénat comme un messie bienheureux, une panacée universelle, au secours de finances publiques défaillantes. Cette compréhension réductrice du mécénat est non seulement dangereuse pour le sens donné à l'acte de don mais conduirait aussi à décevoir bon nombre de ceux qui la partagent.

S'interroger sur les modes de gestion liés au mécénat territorial, c'est déjà assumer que le fait de développer une démarche de mécénat pour un territoire implique la mobilisation de moyens où qu'ils soient, quels qu'ils soient. Autrement dit, qu'il faut investir avant de récolter. Il convient donc tout d'abord d'être prêt à investir. Et celui qui est prêt à investir ne doit pas faire l'économie d'une réflexion sur les opportunités d'investissement qui s'offrent à lui.

Choisir un mode de gestion, c'est choisir un outil juridique au service de la mise en œuvre d'un projet. Et pas l'inverse. En ce sens, il s'agit bien d'évaluer les forces et les faiblesses de tel ou tel mode de gestion dès lors que la collectivité a posé son diagnostic et écrit son projet de mécénat. La collectivité

souhaite-t-elle développer le mécénat de façon pérenne ou éphémère ? Quels moyens humains, financiers, matériels et immatériels a-t-elle la possibilité de mobiliser ?

Le mode de gestion serait au mécénat territorial ce que l'accordage est à la musique, c'est-à-dire, l'action de construire un accord afin d'obtenir les notes désirées.

« Le mode de gestion serait au mécénat territorial ce que l'accordage est à la musique »

Dans cet article, nous tenterons d'explorer les principaux modes de gestion et les tendances organisationnelles à l'œuvre aujourd'hui au sein des collectivités territoriales en matière de mécénat. Cette réflexion s'orientera selon deux axes : tout d'abord, un regard sur les initiatives de collectivités ayant choisi la ges-

tion directe, puis notre attention se portera sur les expériences de gestion indirecte comme les clubs d'entreprises, les fonds de dotation ou encore les fondations abritées et fondations territoriales.

Gestion directe du mécénat par la collectivité

Par gestion directe, on entend un mode de gestion dans lequel la collectivité locale gère directement le service. La collectivité assume, en principe, le fonctionnement du service avec ses propres moyens et ses propres agents.

Ce mode de gestion suppose que la collectivité assume l'ensemble de la démarche de mécénat et donc sa gestion juridique et financière. Par ces termes, on entend entre autres la connaissance des critères d'éligibilité au mécénat, la maîtrise du système d'acceptation des dons par la collectivité, l'ouverture d'une ligne comptable dédiée, l'émission et la signature de reçus fiscaux¹.

Au-delà, le choix de la gestion directe pose la question du positionnement du mécénat dans l'organigramme de la collectivité. Une question à dimension hautement symbolique mais aussi technique et fonctionnelle.

Rattachement thématique du mécénat : le « laboratoire »

Un certain nombre de collectivités engagées dans une démarche de mécénat a fait le choix de l'intégrer dans une Direction thématique, ou Direction Opérationnelle. C'est le cas de la Ville de Cannes, du Conseil Général des Hauts-de-Seine, du Département du Nord, de la Ville de Niort, de Metz Métropole ou encore de la Ville de Reims au lancement de sa Mission mécénat. Il est important de noter que ces collectivités ont toutes fait le choix d'un rattachement du ou des poste(s) dédié(s) au mécénat à la Direction de la Culture.



Ville de Reims - Fontaine Subé



Ville de Reims-Mécènes et Elus

Ce lien organisationnel est le plus fréquent au sein des collectivités. Cela peut sembler surprenant en comparaison des dernières enquêtes publiées par ADMICAL-CSA² qui ne placent plus la culture en tête des domaines privilégiés par les mécènes. Pour expliquer un tel rattachement dans l'organigramme des collectivités, on peut évoquer différentes hypothèses. Certes, il y a la diminution des dotations et subventions publiques engagée déjà depuis plusieurs années dans le secteur culturel, et donc la nécessité de rechercher des financements nouveaux. On pourra également penser que les collectivités territoriales choisissent intuitivement ce domaine historique du mécénat pour lancer la démarche. C'est en tous cas ce qu'a fait la Ville de Reims en septembre 2010. Lorsqu'elle crée sa Mission mécénat, elle la rattache à la Direction de la Culture et du Patrimoine et positionne cette expérience comme un laboratoire thématique avant une extension éventuelle de la démarche.

Un élément inhérent au mécénat territorial, la notion et le sens de la proximité, ne peut pas être ignoré. Cette proximité est l'élément fondateur de la relation entre le mécène et la collectivité bénéficiaire. Elle convoque le lien au territoire et est intimement liée à l'identité, au patrimoine donc et à la culture.

Le rapprochement du mécénat d'une Direction opérationnelle suppose le plus souvent une politique publique ambitieuse au niveau de la thématique concernée. Dans le cas de la culture et du patrimoine, le mécénat peut s'avérer un outil intéressant en matière de diversification des publics par le biais de l'entreprise. Il s'agit également d'un levier de communication pour les projets portés par la collectivité. En matière de patrimoine, le mécénat peut être utilisé pour fédérer entreprises et administrés autour d'un projet commun, suscitant du même coup la fierté partagée d'appartenir à un territoire.

¹ Guide Mécénat & Collectivités. Chapitre 4, Les Repères Admical, L'éligibilité des personnes publiques au mécénat, 2015

² Le mécénat d'entreprise en France, résultats de l'enquête Admical-CSA 2014

Le rattachement thématique peut être un choix pérenne d'affectation de la démarche de mécénat. C'est le cas pour le Conseil Général des Hauts-de-Seine qui, depuis la création du premier poste jusqu'à aujourd'hui a conservé la culture comme domaine d'action. La Ville de Cannes et la Ville de Reims ont quant à elles choisi de capitaliser sur les acquis de l'expérience développée dans le secteur culturel pour étendre la démarche de mécénat à d'autres champs d'action de la collectivité.

Transversalité du mécénat et management du changement

Un certain nombre de champs d'action des politiques publiques est susceptible de recueillir du mécénat, sous réserve de l'éligibilité au mécénat des projets visés. On citera, entre autres, la solidarité, la santé publique, l'enseignement supérieur, le développement durable, ou encore le sport. Le développement d'une démarche transversale de mécénat, rattachée tantôt à une Direction Générale des Services (Ville de Reims, 2012-2014), tantôt à une Direction de l'Economie (Ville de Rouen, 2012-...), peut émaner d'un choix de l'exécutif ou de l'administration. Il repose le plus souvent sur la volonté d'afficher le mécénat comme une dimension stratégique intégrée dans le management global de la collectivité. Dans le cas d'un rattachement à la sphère économique, il s'agit même d'afficher la volonté de renouveler la relation avec le monde économique. Dans tous les cas, l'image de la collectivité est modifiée, ou souhaite être modifiée, aussi bien en interne que vers l'extérieur.

Organiser et gérer un mécénat transversal suppose des moyens et des outils qui diffèrent en partie de ceux mobilisés dans le cadre d'un rattachement thématique. La multiplicité des interlocuteurs internes et externes, le nombre important de projets susceptibles d'être soutenus appellent de leurs vœux un travail en mode projet et des outils de travail collaboratifs, a minima la mise en place de processus internes. Il s'agira par exemple de « fiches projets » disponibles sur l'intranet de la collectivité afin de permettre aux agents de soumettre un projet à la connaissance du chargé de mécénat. Le circuit de validation de ces fiches sera précisément défini et la présentation de cette procédure pourra se faire lors de réunions d'informations.

Plus encore que le rattachement thématique, la transversalité du mécénat suppose le changement en interne de la collectivité. Elle implique de savoir manager ce changement. Au-delà, il s'agit véritablement d'imprimer de nouveaux processus transversaux au sein de l'organisation. Cette démarche sous-tend également la volonté de responsabiliser les agents sur la question des recettes.

Intégration du mécénat dans une dimension ingénierie financière de projet

Dès l'origine de la démarche de mécénat, certaines collectivités ont fait le choix d'inscrire le projet au niveau des finances ou des affaires financières. C'est le cas de la Ville du Havre ou encore de Boulogne-Billancourt. Dans ces deux collectivités, deux postes sont fléchés sur le mécénat. Ce positionnement dans l'organigramme suppose non seulement la transversalité mais aussi une étroite coordination avec la sphère financière de la collectivité. Le choix s'explique par la volonté d'ancrer le mécénat dans une dimension pérenne au sein de la collectivité, proche de l'ingénierie financière de projet. Pour les deux collectivités qui ont fait ce choix, la Mission Recherche de Financements Extérieurs (MRFE) pour Boulogne-Billancourt ou le Service Financements Extérieurs pour la Ville du Havre ne traitent pas que de mécénat mais, comme leurs noms l'indiquent, de financements extérieurs. Le mécénat est donc compris comme un financement complémentaire parmi d'autres comme les subventions ou encore les fonds européens. C'est également vers cette compréhension du mécénat que s'oriente la Ville de Reims depuis fin 2014.

Conclusion :

La gestion directe du mécénat par la collectivité présente bon nombre d'avantages : le critère de gestion désintéressée rempli de fait, la maîtrise des levées de fonds et des projets, la connaissance des spécificités de la collectivité, la construction de relations nouvelles avec le secteur privé, un traitement comptable simple et le développement d'une nouvelle image de la collectivité, entre autres. Elle permet également de responsabiliser la collectivité et ses agents sur la question des recettes et d'acquérir des compétences nouvelles en interne. Il n'en reste pas moins que certaines limites doivent être considérées et connues de la collectivité qui souhaite développer une telle démarche. Le mécénat en nature et compétences disparaît dans la comptabilité de la collectivité. Cet élément, s'il n'est pas assumé par la collectivité dès le lancement du projet comme un outil commun vers le financement de l'intérêt général, peut amener des déceptions, voire démotiver les agents dans la recherche de financements. Par ailleurs, le mécénat peut apparaître comme une ressource indifférenciée de celle captée par l'impôt. La collectivité est également plus exposée avec une gestion en régie directe (presse, aspects juridiques et fiscaux). En tous états de cause, une gestion directe implique d'affecter des moyens humains, matériels et financiers à la cause mécénat, dans une logique de professionnalisation. Ces limites peuvent amener les collectivités à considérer des opportunités en matière de gestion indirecte, selon le projet qu'elles souhaitent développer.

Gestion indirecte du mécénat par la collectivité

On entend par gestion indirecte du mécénat lié à une collectivité, la prise en charge de la démarche par une structure autonome qui prend généralement la forme d'une association, d'un fonds de dotation ou d'une fondation¹.

Bon nombre de collectivités, à travers leurs régies directes comme les musées, bénéficient du soutien d'associations d'amis ou cercle de bienfaiteurs qui peuvent être constitués en association ou sous une autre forme juridique.

Un club de mécènes autour de la collectivité ?

Le club de mécènes est une forme courante de réunion de mécènes, entreprises et/ou particuliers, autour d'un projet. Il est souvent informel, c'est-à-dire qu'il n'est pas constitué juridiquement. La Ville de Reims a par exemple constitué un réseau de 200 entreprises mécènes depuis 2010 sans que celui-ci soit structuré juridiquement. Pour autant, il fait l'objet d'une animation par la Mission mécénat, service de la collectivité. La question de l'animation du réseau des mécènes est sans doute plus importante à ce stade que la seule structuration juridique.



Ville de Reims - Porte de Mars

Exemple

L'expérience du Musée des Beaux-arts de Lyon, régie de la Ville de Lyon, présente un certain nombre de particularités intéressantes à développer en lien avec la notion de club de mécènes. Deux structures de gestion du mécénat existent pour ce Musée et sont nées avec l'élan de l'acquisition du Trésor National de Poussin, *La Fuite en Egypte*, en 2009. Il s'agit du Club d'entreprises du Musée Saint-Pierre et du Cercle Poussin dédié au mécénat de particuliers. Agnès Cipriani, Responsable du mécénat pour le Musée explique qu'en 2009 pour la création du Club d'entreprises deux options juridiques sont envisageables : l'association ou le fonds de dotation. Avec l'accompagnement d'un cabinet d'avocats, c'est finalement le fonds de dotation qui est choisi pour les possibilités qu'il offre en termes de gouvernance par les entreprises. Dans cet exemple, la collectivité n'est pas représentée dans le Conseil d'administration du Fonds. Les membres, au nombre de quinze à ce jour, sont intégrés par cooptation. Ce fonds a pour objet d'accompagner des acquisitions d'œuvres pour le Musée, aux côtés de la collectivité. Le Fonds n'a en effet pas vocation à se substituer aux pouvoirs publics. Il fonctionne sur la base d'un système de cotisations : un engagement à hauteur de 50 000 euros par an pendant trois ans.

Le Cercle Poussin qui regroupe les particuliers mécènes est créé peu après le Club d'entreprises. Le choix de la structure a été dicté en grande partie par la volonté de pouvoir collecter des dons ouvrant droit à une réduction d'ISF. C'est donc la Fondation qui a été choisie. Pour plus de souplesse dans la création et le fonctionnement, le Cercle est une Fondation abritée par la Fondation Bullukian qui prélève des frais de fonctionnement mais ne prélèvera finalement pas le pourcentage initialement prévu sur les dons captés. L'assurance donc pour les 120 contributeurs que leur don est entièrement affecté à l'acquisition d'œuvre qui est soutenue. Le système retenu est également la cotisation, à raison de 1000, 2000 ou 3000 euros par an.

On notera que pour ces deux structures autonomes, la Responsable du mécénat du Musée des Beaux-arts de Lyon joue un rôle essentiel de Déléguée afin d'animer, de créer du lien et de fidéliser les mécènes.

¹ Pour en savoir plus sur ces modes de gestion : (www.admical.org) Les Repères Admical, Les structures dédiées au mécénat, 2014.

La création d'une fondation abritée : l'exemple du patrimoine¹

Créée par la loi du 2 juillet 1996, la Fondation du Patrimoine est un organisme privé indépendant à but non lucratif, dont la vocation est de défendre et de valoriser un patrimoine rural de proximité en voie de disparition et non protégé par l'État, c'est-à-dire, non classé ou inscrit (maisons, églises, ponts, lavoirs, moulins, patrimoine industriel, mobilier, naturel, entre autres). La Fondation du Patrimoine est reconnue d'utilité publique par le décret du 18 avril 1997. Il s'agit également d'une fondation abritante aux termes de la loi du 23 juillet 1987, modifiée par la loi du 4 juillet 1990.

A ce jour, on dénombre deux Fondations abritées par la Fondation du Patrimoine à l'initiative de collectivités territoriales : la Fondation « Belfort, Ville Patrimoine » créée en 2012 et la Fondation « Tulle un musée de la mémoire et du savoir-faire » née en mai 2013. Compte tenu de leur création récente, le recul manque pour évaluer ce type de mode de gestion du mécénat pour une collectivité territoriale.

Ces collectivités ont fait le choix de la création d'une Fondation abritée par la Fondation du Patrimoine dès lors qu'elles ont axé leur démarche de mécénat sur la conservation, la restauration et la valorisation du patrimoine de leur territoire. La Ville de Belfort développe un projet plus large que celui de Tulle dédié à un musée. Le souhait de la Ville de Belfort, à travers ce mode de gestion, est de constituer une dotation pérenne au regard de l'ampleur du patrimoine dont elle a la charge. Les fonds collectés permettront d'aider, en premier lieu, au financement de la restauration du patrimoine protégé (inscrit ou classé), mais également d'édifices qui, bien que non protégés au titre des monuments historiques, méritent d'être préservés. Les avantages d'un tel mode de gestion sont les suivants : accompagnement par la Fondation du Patrimoine, gestion administrative et financière des levées de fonds moyennant des frais de gestion et de fonctionnement, représentation de l'Exécutif de la collectivité au sein du Conseil d'administration et donc une maîtrise sur les projets, entre autres. La Fondation abritée ne dispose pas de personnalité juridique propre. Sa constitution est beaucoup plus souple que celle d'une Fondation car elle ne nécessite qu'une dotation initiale de 150 000 euros minimum contre un million et demi d'euros pour la création d'une Fondation reconnue d'utilité publique constituée par ailleurs par décret en Conseil d'Etat. Un tel mode de gestion semble adapté lorsque la collectivité fait le choix de concentrer sa démarche sur une thématique en particulier. Thématique pour laquelle elle identifie une Fondation susceptible de l'accompagner dans la réalisation de ce projet et sa mise en œuvre administrative et financière. Il n'en reste pas moins que les levées de fonds doivent être animées par les collectivités elles-mêmes et qu'une personne référente devra être identifiée en interne bien que l'essentiel de la gestion s'effectue en externe.

Le Fonds de dotation, une opportunité pour la collectivité ?

Dans cet article, nous développerons deux exemples d'initiatives : la Cité des Civilisations du Vin et le Fonds de dotation Bordeaux Solidaire.

La Cité des Civilisations du Vin constitue une expérience extrêmement intéressante en termes de modes de gestion innovants. Deux structures juridiques liées au mécénat sont à l'épreuve pour ce projet : une Fondation pour la Culture et les Civilisations du Vin créée en décembre 2014 et un Fonds de dotation pour le soutien de la Cité des Civilisations du Vin qui a vu le jour en novembre 2011. Cette imbrication prend tout son sens à la lumière du projet et des objectifs poursuivis avec chacune des structures. La Ville de Bordeaux est membre fondateur du Fonds de dotation, aux côtés de l'Association de préfiguration de la Cité des Civilisations du Vin. Le Fonds de dotation est la structure juridique choisie pour collecter les dons des mécènes dits « bâtisseurs », autrement dit, ceux qui soutiennent la construction de la Cité. Il a pour objet la collecte des fonds privés, leur capitalisation et leur redistribution à la Ville de Bordeaux, maître d'ouvrage de l'équipement. Ils seront affectés exclusivement par la collectivité au financement de la construction des espaces culturels et non lucratifs du bâtiment. Le fonds finance également la Fondation d'utilité publique de la Cité des Civilisations du Vin. Cette dernière se voit mettre à disposition par la Ville de Bordeaux 85% des surfaces de la Cité qui lui appartient. C'est cette fondation qui a pour objet le fonctionnement du lieu, c'est-à-dire, la valorisation du vin comme patrimoine culturel, mais aussi l'aménagement et la gestion de ses parties non-lucratives du lieu. A ce titre, elle peut recevoir des financements du Fonds de dotation. On peut penser que le choix d'affecter l'exploitation non-lucrative du lieu à une fondation d'utilité tient en partie à la capacité de cette structure de recevoir des financements publics, contrairement au Fonds de dotation. La responsable mécénat de la Fondation, Géraldine Clerc, explique cependant que le Fonds de dotation a bien été pensé avec durée de vie illimitée de manière à soutenir d'éventuels renouvellements d'investissements tout au long de la vie de la Cité.

Initié en 2013 par la Mairie de Bordeaux, le Centre communal d'action sociale et le Crédit municipal, le Fonds de dotation Bordeaux Solidaire a pour objet de :

- Fédérer les énergies et compétences dans la réflexion et dans l'action, pour l'innovation sociale.
- Financer l'impact social sous toutes ses formes, sans distinction de statut juridique ou fiscal, de projet existant ou à créer.

Au final, il s'agit de lutter contre les inégalités et les précarités, de développer les liens d'entraide et le mieux vivre ensemble sur le territoire bordelais. Selon les mots de Véronique Fayet, vice-présente du Fonds de dotation Bordeaux Solidaire, qui s'exprime dans *Le Monde des Fondations* : « Ce fonds permet aux particuliers, aux commerçants et aux entreprises de devenir partenaires de l'action sociale. Ils peuvent faire des dons financiers ou en nature permettant de contribuer à la lutte contre les exclusions et au bien vivre ensemble.

¹ Pour en savoir plus : La Fondation du Patrimoine, un atout et un acteur majeur du mécénat territorial Christophe Allonier, Guide Mécénat & Collectivités, Admical, 2015, p.28.

L'idée est aussi de créer une dynamique, en faisant rencontrer le monde économique et les associations. C'est véritablement, selon nous, une opération gagnant-gagnant. Vous savez, les structures de taille importante ont déjà la capacité d'aller chercher du mécénat. Ce fonds va surtout aider les petites associations locales qui n'ont pas ces moyens... ». On comprend ici que la volonté de la collectivité n'est pas de récolter des fonds pour les actions qu'elle porte en propre, comme c'est le cas pour les collectivités qui choisissent la gestion directe, mais de formuler une réponse aux demandes d'associations en recherche de financement privé sur le territoire et pour le champ de la solidarité.

Cette expérience est en fait très proche du système des Fondations territoriales que nous décrivons maintenant.

La Fondation dite « territoriale » au service d'un projet de développement du mécénat sur le territoire

Proche du modèle anglo-saxon des Community-Foundation, les Fondations territoriales sont de véritables passerelles entre initiatives philanthropiques et acteurs de l'intérêt général favorisant l'expression de solidarités au sein des communautés locales. Selon le Centre Français des Fondations, une Fondation territoriale mobilise les énergies et les ressources philanthropiques locales pour les attribuer à des projets à caractère culturel, social, ou environnemental répondant aux besoins spécifiques du territoire validés par un groupe d'experts indépendants et de figures locales.

La Fondation de Lille initiée il y a près de vingt ans par son fondateur Pierre Mauroy est un exemple de Fondation territoriale pionnière en la matière. Elle correspond donc à une initiative privée qui pour autant reste très liée aux collectivités locales présentes sur le territoire. Avant la structuration de la Fondation et sa reconnaissance d'utilité publique en 1997 par le Conseil d'Etat, il existe une Association pour la Fondation de Lille, association de préfiguration destinée à réunir le capital nécessaire à la création. Elle est composée d'élus et de personnalités de la société civile. L'objectif est de créer un outil fédérateur pour collecter des fonds et réaliser des actions d'intérêt général dans des domaines très variés tels que l'action sociale de proximité, la culture, le patrimoine, l'humanitaire. Aujourd'hui, deux personnes salariées et environ cinquante bénévoles dynamisent la Fondation.

Quatre collectivités, la Ville de Lille, Le Conseil Régional du Nord-Pas-de Calais, Le Conseil Général du Nord, et la Métropole Européenne de Lille, financent le programme d'activités à hauteur de 50%. Les autres revenus de la Fondation sont essentiellement liés à des prestations de services, des legs, des produits de gestion courante ou encore la rémunération du capital de la Fondation. Les collectivités peuvent s'appuyer sur la Fondation pour des actions très concrètes. Par exemple, dans le cadre de la Semaine de la Solidarité Internationale, la Fondation porte l'action afin de coordonner les projets portés par de nombreuses associations. La collectivité dispose ainsi d'un interlocuteur unique pour la gestion du projet et son financement. Ce montage offre une certaine souplesse, dès lors que la Fondation est capable de procéder à des avances de trésorerie pour des petites associations et de les financer sur la base de présentation de factures. Delphine Vandevoorde, Directrice de la Fondation de Lille, décrit cet outil comme un facilitateur, un trait d'union entre les acteurs publics, les acteurs économiques et le monde associatif sur le territoire.

Conclusion :

La gestion indirecte peut paraître séduisante au regard de la souplesse qu'elle semble offrir par rapport à ce que certains qualifient de lourdeurs administratives au sein des collectivités. Il convient d'insister en revanche sur différentes limites à ce mode de gestion. Notamment, la gestion de fait¹ est une situation dans laquelle peuvent rapidement se trouver les associations ou les fonds de dotation créés à l'initiative de collectivités. Par ailleurs, la gouvernance de ces organes est à penser avec justesse afin que les deniers publics soient bien affectés aux projets prioritaires pour le développement du territoire et que la puissance publique conserve un regard sur l'action menée.

Pour conclure, il est important d'indiquer qu'une organisation doit avant tout être fonctionnelle, modulable, et adaptable au gré des priorités politiques et du projet d'administration. Il n'y a en effet pas de bons ou de mauvais modèles de gestion mais bien des modèles au service de la réalisation d'un projet. En ce sens, on pourra citer l'exemple de l'évolution de la Mission mécénat de Reims. Créée en 2010 à la Direction de la Culture et du Patrimoine avec un rattachement thématique fort, celle-ci évolue rapidement vers une logique transversale et est rattachée à la Direction Générale des Services. Plus récemment, elle répond à une volonté de l'administration qui consiste à développer le mécénat comme outil d'ingénierie financière de projet et rejoint ainsi la Direction des Finances du Pôle Ressources de la collectivité.

1 Guide Mécénat & Collectivités. Chapitre 4, Les Repères Admical, Mécénat des personnes publiques et gestion de fait, 2015



Christophe Allonier

**Chef de service financements extérieurs
& mécénat de la ville du Havre**

PORTRAIT

A la suite de ses études à Sup de Co et après une première expérience professionnelle en Nouvelle-Calédonie, il intègre les services de la Ville du Havre comme chargé du développement touristique. Il rejoint ensuite le projet d'aménagement du littoral de cette ville sur les questions de relations avec les acteurs économiques puis prend la direction de la pépinière et des hôtels d'entreprises et accompagne ainsi pendant une dizaine d'années les créateurs d'entreprises. Rejoignant la direction financière de la ville du Havre en 2009, il propose la mise en œuvre d'une stratégie de développement du mécénat d'entreprise, effective dès 2010.

Créée par la loi du 2 juillet 1996, la Fondation du Patrimoine n'a cessé de renforcer ses actions en faveur des projets de restauration et de sauvegarde portés par les collectivités territoriales. En 2014, près de 4200 communes et plus de 100 groupements de communes sont adhérents de la Fondation.

Depuis sa création, 23 000 projets ont pu bénéficier d'un financement par la Fondation. Le bilan global de l'an passé est particulièrement flatteur : 2500 projets soutenus, plus de 21 millions d'euros collectés par souscription ou reçus en donation, 41 000 donateurs dont l'action a permis d'engager un montant de travaux de 230 millions d'euros ce qui correspond à environ 6700 emplois créés ou maintenus dans le secteur du bâtiment.

Ses modes d'actions principaux en faveur des projets des collectivités sont :

- les souscriptions publiques,
- le partenariat avec les mécènes nationaux de la Fondation,
- les produits-partage,
- les fondations abritées.

FONDATION DU PATRIMOINE EN 2014

- **2500** projets soutenus
- **21** millions d'euros collectés
- **6700** emplois créés

Les souscriptions publiques

Pionnier du financement participatif, puisque les premières campagnes de souscription ont été lancées en 1999, le mécénat populaire par le biais de souscription reste au cœur des actions de la Fondation (avec 800 nouvelles souscriptions en 2013). 38 000 particuliers ont répondu avec un don moyen de 140 €. La majorité de ces souscriptions a été faite au profit de projets de restauration entrepris par des collectivités. Il est à noter qu'à l'heure où l'on évoque le recours au mécénat populaire via le financement participatif ou crowdfunding, la souscription réalisée via la Fondation du Patrimoine conserve des avantages inégalés. Le tout premier réside dans la prise en charge totale par la Fondation de la collecte des fonds et de l'émission des reçus fiscaux pour les donateurs : en effet, pour ne pas déroger aux règles de la comptabilité publique, la collectivité qui souhaiterait gérer en direct une souscription publique devrait en l'état créer une régie, ce qui pour une opération limitée dans le temps peut s'avérer lourd et contraignant. La même obligation s'impose, en l'absence de précision de Bercy, dans le cas où une collectivité recourrait au service d'une plate-forme de collecte de dons en ligne (comme par exemple My Major Company, Ulule ou Culture Time). Par ailleurs, pour ce travail important et chronophage, la Fondation du Patrimoine ne prélèvera que 3% des sommes collectées au titre des frais de gestion là où les autres acteurs du financement participatif demandent entre 6 et 8%.

Grâce à ses outils de communication, la Fondation permet en outre à de petites collectivités qui lancent une souscription publique de décupler la notoriété de l'appel au don et de le faire

connaître largement jusqu'au niveau national. Avantage ultime : la Fondation récompense les souscriptions qui atteignent leurs objectifs en versant une subvention complémentaire grâce au produit des successions en déshérence : 4,55 millions d'euros ont été versés en 2013 dont 72% a bénéficié à des collectivités territoriales.

Quels sont les facteurs clés de succès d'une souscription publique ?

Le premier est bien évidemment de faire connaître la souscription par le plus grand nombre de personnes potentiellement intéressées : un dépliant de souscription doit être bien sûr conçu mais il importe ensuite de veiller à une diffusion de l'information optimale. Article de presse, magazine et bulletins municipaux, sites internet, bâchage des travaux, compteur de souscription : tous les moyens doivent être mobilisés pour orchestrer la communication du projet. En second lieu la crédibilité de la souscription est déterminante : le public suivra s'il est persuadé de l'enjeu (d'où le choix soigneux qui doit être apporté avant de lancer la souscription) pour le patrimoine du territoire. Ce qui est proposé doit être emblématique ou du moins se rattacher fortement à l'histoire et au patrimoine local. Ceci explique d'ailleurs le succès souvent disproportionné des souscriptions « coup de cœur » dans l'espace rural. Pour renforcer cette appartenance, le relais d'une association restera aussi déterminant tout comme peut l'être celui des élus qui sont les premiers ambassadeurs d'une souscription et qui doivent être exemplaires sur ce point.



Ville du Havre - Refonte de deux statues devant la piscine municipale grâce à une souscription publique organisée avec la Fondation du Patrimoine

Enfin, le choix judicieux de contreparties données aux souscripteurs se révèle un point capital : là, également la concurrence des plateformes de crowdfunding a changé la donne. Il faut faire preuve d'imagination et proposer de petites récompenses originales et ludiques pour les donateurs : certificat de don, visites de chantier de restauration, affichage ou « trace » originale des noms des donateurs et mécènes.

Dernier point technique : faciliter le geste du don. La Fondation du Patrimoine essaie là également de rendre le plus simple possible l'action. Le don « en un clic » est depuis quelques mois une possibilité qu'offre leur site et qui rencontre un réel succès. Ainsi, en passant devant un édifice où une affiche mentionne une restauration soutenue par la Fondation, avec un smartphone, il suffit de flasher le QR code et automatiquement l'on est dirigé vers la page consacrée au projet, ne reste alors plus à indiquer le montant du don et à valider !

Le partenariat avec les mécènes nationaux

Depuis 2003, la Fondation a proposé à d'autres fondations et à de grandes entreprises de s'associer à son action dans le cadre d'accords de partenariat nationaux. Plus de 600 projets ont été ainsi soutenus par de cette démarche. Il s'agit alors de subventions consenties via une convention tripartite (porteur de projet – Fondation du Patrimoine – Fondation ou entreprise mécène) qui peut être accompagnée ou non du lancement d'une souscription publique.

Les principaux mécènes de ce cadre sont : la fondation d'entreprise Total avec un budget de vingt millions d'euros sur huit ans, la société d'assurance mutuelle CGPA, la fondation Bettencourt-Schueller, Motul, JC Decaux, la fondation du Crédit Coopératif, Lafarge, la fondation SEB. Chacun concentre son action sur des domaines en lien avec l'histoire et l'activité de l'entreprise. Ainsi, le patrimoine industriel est privilégié par la fondation Total, le patrimoine motorisé par Motul, alors que le patrimoine lié à l'économie sociale et solidaire est soutenu par la fondation du Crédit Coopératif.

Les produits-partage

Venu du monde anglo-saxon le « cause related marketing », traduit par produit-partage est un concept simple : pour chaque produit ou service vendu, l'entreprise partenaire s'engage à reverser à la Fondation une partie de sa marge pour contribuer à la réalisation d'un projet le plus souvent situé dans sa région d'implantation. La consommation devient ainsi un acteur solidaire sans coût supplémentaire pour le client. Une trentaine de produits-partage sont actuellement actifs en France avec des idées toujours plus originales de produits ou service supports : vins, fromages, gâteaux mais aussi abonnements énergie ou vente immobilière.

L'intérêt pour les collectivités de promouvoir ces initiatives est double puisqu'il permet outre la contribution à la souscription, de mettre en valeur savoir-faire, produits et entreprises locales et de mobiliser celles-ci sur une thématique de mécénat de proximité.



Ville du Havre - Réfection d'une piscine municipale, opération soutenue par la Fondation du Patrimoine et la Fondation Total

Les fondations abritées

Dans le cadre des lois du 23 juillet 1987 et du 2 juillet 1996, la Fondation du Patrimoine comptait en son sein fin 2013, treize fondations sous égide intervenant de façon complémentaire en faveur du patrimoine. Parmi celles-ci quatre sont spécifiquement dédiées à un territoire précis. Ainsi « Belfort, Ville patrimoine » créée en 2012 à l'initiative de la ville de Belfort a pour objet d'apporter un soutien financier aux actions de restauration et de mise en valeur du patrimoine de cette cité. Les actions destinées à améliorer l'accessibilité du patrimoine de la ville et l'accueil du public sont également éligibles aux interventions de cette fondation abritée. De même, a été créée la fondation « Sèvres, patrimoine et culture » qui soutient les actions des actions de restauration et de valorisation du patrimoine de cette ville.

Peuvent également être citées les fondations « Tulle, un musée de la mémoire et du savoir-faire » dédié à la mise en valeur des collections du musée d'histoire de la ville et la fondation Lotharingie qui a pour objet de soutenir les actions de restauration, de préservation et de mise en valeur de plusieurs ensembles architecturaux lorrains : le palais ducal de Nancy, la chartreuse de Bosserville à Art-sur-Meurthe, le parc de la pépinière à Nancy.

Créer une fondation abritée est une solution avantageuse pour une collectivité qui souhaite fédérer l'action de mécènes et d'entreprises de son territoire : La Fondation du Patrimoine apporte à ses fondations sous égide une gamme de services clés en main et sur mesure. C'est elle, par exemple, qui assure la gestion juridique, fiscale et les démarches administratives de la fondation qu'elle abrite. Elle conseille et accompagne la fondation abritée dans le choix de ses projets. Elle a également pour rôle de garantir que les actions menées par la fondation abritée sont bien d'intérêt général. Libérée des charges administratives, la fondation abritée peut ainsi se consacrer pleinement à sa mission. C'est ainsi un choix tout à fait alternatif à la création d'un fonds de dotation qui peut être totalement envisagé.

Aurélie Perreten



Directrice-adjointe
du Musée de la Grande
Guerre du Pays de Meaux
Administratrice de
l'Association Française des
Fundraisers

TEMOIGNAGE

L'émergence du fundraising dans les collectivités

Depuis sa création en 1991, l'Association Française des Fundraisers (AFF) accompagne la montée en compétence, la mise en réseau et le partage d'expertise des professionnels du mécénat et de la collecte de fonds. Depuis vingt ans, de nouveaux entrants ont émergé dans le secteur du fundraising : le secteur culturel, l'enseignement supérieur et, plus récemment, les collectivités territoriales.

En octobre 2013, l'AFF consacrait un dossier de son magazine trimestriel Fundraizine à la question du développement de la collecte de fonds et du mécénat dans les collectivités locales. L'an dernier, l'AFF a poursuivi son exploration de ce phénomène en étant partenaire de la première étude sur mécénat au bénéfice des collectivités territoriales françaises réalisée par la société d'avocats Ernst & Young et l'agence de conseil en fundraising Excel¹.

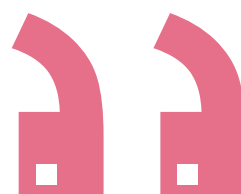
Comme tout « nouvel entrant » dans le métier du fundraising, les collectivités territoriales sont soumises à de nombreux défis et les professionnels et futurs professionnels du mécénat des collectivités doivent garder à l'esprit plusieurs points de vigilance :

- **L'acculturation des acteurs et de tout l'écosystème des collectivités** : la mise à disposition d'un professionnel du fundraising au sein d'une collectivité – qu'il vienne de l'extérieur ou de l'interne – est certes indispensable mais pas suffisante. Elus, gouvernance, directions générales et directeurs de services et agents de la collectivité doivent eux aussi se familiariser avec ce nouveau métier afin de bien en comprendre les enjeux et de favoriser la réussite de la démarche sur un territoire donné.
- **Le fundraising est un métier, il s'apprend**. Il ne peut être envisagé uniquement sous l'angle financier et va bien au-delà de l'empilement d'outils ou de l'accumulation de projets à financer au coup par coup. C'est un outil de mobilisation puissant au service du développement d'un territoire. Il nécessite la mise en œuvre d'une véritable démarche de réflexion stratégique qui doit être portée au niveau politique et mise en œuvre par des professionnels. Si ces démarches sont récentes et nouvelles dans le contexte des collectivités, une réelle expertise a été développée dans d'autres secteurs. S'inspirer de ce qui se fait ailleurs fera gagner un temps précieux.
- L'implantation d'une véritable stratégie de collecte sur un territoire va impliquer de **nouvelles formes de relations avec les parties prenantes** des collectivités, voire une ouverture à de nouvelles parties prenantes (donateurs particuliers, entreprises mécènes, fondations, etc.). Cette ouverture ne sera pas neutre et nécessitera que l'organisation interne des collectivités s'adapte et assimile ces nouvelles formes de relations induites par le mécénat.

¹ Les collectivités à l'heure du mécénat, Première étude sur le mécénat au bénéfice des collectivités territoriales, EY/Excel, Octobre 2014

- **La réflexion sur le positionnement de la collectivité** par rapport aux acteurs du territoire : les contraintes économiques actuelles et à venir des collectivités ont un impact direct, non seulement sur leurs ressources internes, mais également sur leur capacité de soutien aux structures du territoire sur lequel elles agissent (associations, établissements culturels, structures sociales, etc). Les collectivités doivent donc rapidement clarifier leur positionnement par rapport à ces acteurs qu'elles ont traditionnellement soutenu et qui peuvent à leur tour subir les répercussions des contraintes budgétaires des collectivités. Une professionnalisation de la démarche de fundraising sur un territoire devra donc être en lien avec une réflexion sur l'accompagnement de la collectivité pour ces structures : accompagnement méthodologique pour une montée en compétence de ces acteurs ? Formation ? Intégration de la démarche de fundraising pour ces structures au sein de la collectivité ? Toutes ces options sont envisageables mais doivent être réfléchies en amont.
- Enfin, **la clarification de la notion de territoire** doit également se faire au plus tôt : la réflexion sur la stratégie de fundraising au sein d'une collectivité va systématiquement venir questionner la notion de territoire dans lequel s'inscrit cette démarche. Généralement, ce territoire ne recouvre pas stricto sensu les frontières administratives de la collectivité qui la porte. La clarification du territoire concerné, des enjeux et des objectifs de la collectivité dans sa démarche de fundraising est donc une étape indispensable pour favoriser l'échange avec toutes les parties prenantes, les prospects bien sûr, mais également les collectivités voisines.

Dans le contexte économique actuel, la réussite de la mise en place de stratégies de fundraising au sein des collectivités territoriales dépendra donc de leur capacité à se donner les moyens de cette réussite. Professionnalisation, acculturation, montée en compétences, vision stratégique et de long terme, partage d'expertise entre professionnels des collectivités et des autres secteurs sont les maîtres mots de cette réussite. Les collectivités qui, aujourd'hui, peuvent témoigner de leur réussite et en témoignent dans l'étude citée plus haut ont réussi ce pari. L'AFF accompagne les professionnels et futurs professionnels du mécénat des collectivités pour y parvenir également.





Aurélie Reder Daniel Baudouin

TEMOIGNAGE



Responsable
mécénat de
Metz Métropole

Conseiller
délégué au
mécénat, Maire
de Sainte-Ruffine

Le mécénat à la Communauté d'Agglomération de Metz Métropole : un élu délégué à la collecte de fonds

Depuis janvier 2014, Metz Métropole¹ a opté pour une structuration pérenne de sa démarche de mécénat. Si la collecte de fonds s'est orientée dans un premier temps sur les projets des quatre établissements culturels dont l'agglomération avait la compétence - l'Opéra-Théâtre, le Musée de La Cour d'Or, le Conservatoire à Rayonnement Régional Gabriel Pierné et la Maison de l'Archéologie et du Patrimoine - les thématiques de projets s'élargissent aujourd'hui de plus en plus avec des projets dans le champ du développement durable.

Outre la création d'un poste dédié spécifiquement à cette activité de mécénat, l'originalité et la force de la démarche tient dans la volonté du Président de Metz Métropole - Jean-Luc BOHL - de missionner, en mars 2014, au moment de l'installation de la nouvelle assemblée communautaire, un conseiller délégué au mécénat.

Profil d'élus en charge du mécénat

Celui-ci a été choisi pour son appétence sur le sujet de la collecte de fonds et surtout pour sa connaissance du tissu économique local et son fonctionnement.

Capable de cerner les temps les plus propices à la prospection, ciblant au mieux les bons interlocuteurs, Daniel BAUDOUIN, Maire de Sainte-Ruffine et conseiller délégué au mécénat de la métropole, constitue, par son expérience professionnelle, un véritable atout afin d'épauler la responsable mécénat.

Ce binôme actif partage, rend visible et crédibilise la dynamique mécénat notamment auprès des autres élus communautaires et s'avère complémentaire lors des rendez-vous de prospection. Tandis que l'élus se charge de l'aspect « politique » de la démarche, la responsable mécénat présente et « partage » les différents projets sur lesquels positionner les mécènes et gère ensuite les aspects administratifs et techniques.

Une gestion administrative simplifiée au quotidien

Grâce à cette délégation de signatures, le circuit administratif lié au mécénat (demande de rescrit, convention de mécénat, etc.) s'en trouve allégé et gagne ainsi en efficience.

Chaque mois, un reporting est réalisé afin d'étudier l'avancement des quatre axes de la démarche à savoir : la diffusion de la culture du mécénat de proximité, la structuration de la recherche de mécènes, l'entretien du lien avec les mécènes et l'ouverture vers d'autres formes de partenariats / veille stratégique.

Quid de la place du Président ?

Nous sommes très vigilants à ce que le Président de Metz Métropole bénéficie également du reporting de la démarche avec l'élus et la responsable mécénat. C'est essentiel qu'il reste informé et soutienne les différents temps forts.

¹ Communauté d'Agglomération de 44 communes et 230 000 habitants.

Stéphanie Ioan



Déléguée générale, Fonds
de dotation Bordeaux
Solidaire

TEMOIGNAGE

Le fonds Bordeaux Solidaire, une dynamique multi-acteurs

Le modèle de l'Etat-Providence a longtemps eu court en France et nous avons parfois vécu comme des enfants protégés. Mais l'amplification de notre dette, la crise économique et sociale, les attentes des citoyens modifient profondément notre culture.

C'est pour le citoyen une formidable opportunité de devenir adulte et responsable, libre de ses choix. Le bien commun devient un espace de liberté où chacun peut apporter sa vision et son action. Et l'on voit bien que l'effervescence des initiatives, l'hybridation des modèles, les expérimentations ont cours dans tous les domaines de l'intérêt général.

Quel meilleur allié pour le citoyen ou l'entreprise qui veut agir que sa collectivité ? Elle est la matrice du vivre ensemble et du territoire, riche d'une expertise minutieuse et multithématique. Quel meilleur allié pour la collectivité que ses habitants, personnes physiques comme morales ? Ils sont à la fois acteurs et usagers, causes et conséquences. Convaincue que la solution se trouve dans la coopération public-privé, Bordeaux a choisi la forme d'une fondation territoriale : la Ville, son Centre Communal d'Action Sociale et le Crédit Municipal ont créé le FONDS DE DOTATION BORDEAUX SOLIDAIRE. Une impulsion publique financée à 100% par les mécènes et donateurs privés, où la décision est partagée entre ces acteurs et la société civile.

Rappelons qu'un fonds de dotation n'a pas le droit de recevoir de subvention publique, ni mise à disposition de personnel ou de matériel. Une ligne rouge infranchissable qui garantit notre indépendance et permet la confiance. Le Fonds fonctionne avec deux instances, reflets de cet équilibre.

Le Conseil d'Administration est composé de 12 personnes, 6 représentants des fondateurs, 6 personnalités qualifiées. Son président, Jean-Pierre Campech est directeur général du Groupe Accueil Négoce. Sa vice-présidente, Alexandra Siarri, est adjointe au Maire en charge de la cohésion sociale et territoriale. Le CA définit la stratégie du Fonds et gère les aspects financiers.

Le Comité d'Orientation est composé de 15 personnalités issues du privé, de l'économie sociale et solidaire et de la société civile. Pour garantir sa pérennité, aucun élu n'y siège. Ce comité a pour mission de repérer, sélectionner et suivre les projets que nous finançons. Leurs échanges sont régulièrement nourris des expertises des collectivités : Analyse chiffrée des Besoins Sociaux, interventions thématiques... Un travail est également réalisé avec les équipes de la Ville pour éviter les doublons et opérer des synergies sur le terrain.

En près de 3 ans, le FONDS BORDEAUX SOLIDAIRE est devenu un lieu de débat, où les énergies sont tournées vers la lutte contre les précarités et la cohésion sociale. Un réseau d'hommes et de femmes convaincus que l'innovation passe par le partage de l'information, la co-construction, le repérage, le soutien et l'accompagnement de projets concrets. Ces projets sont choisis pour leur capacité à rendre le bénéficiaire – quel que soit sa problématique – autonome, auteur de sa vie. Et c'est parce que nous agissons à l'échelle du territoire que nous pouvons être un acteur de confiance pour nos partenaires, un levier efficace pour nos projets, un lien averti entre ceux qui veulent soutenir et ceux qui veulent agir.

Les entreprises qui nous rejoignent ont avant tout l'envie de développer un territoire inclusif, conscientes qu'elles ne pourront s'épanouir que sur un terreau fertile.

Elles agissent aussi dans le cadre de leur Responsabilité Sociétale (RSE) et s'engagent par un mécénat financier mais aussi de compétences, associant notamment leurs collaborateurs.

La recherche de proximité, le besoin de sens, la volonté d'avoir un impact, réunissent autour de l'action solidaire citoyens, acteurs de l'économie sociale, commerçants et entreprises privés. Leur rencontre propose à chacun de se renouveler, d'innover, d'agir, d'être un acteur libre et responsable de notre cité.

Savez-vous comment trouver
de nouvelles recettes pour financer
les projets de votre collectivité ?



etcetera • consulting

agence conseil en développement des ressources

Mécénat, collecte de fonds, crowdfunding, partenariats, innovation et marketing territorial : **etcetera.consulting** vous accompagne pour mobiliser les recettes nécessaires à la réalisation des projets de votre territoire [culture, jeunesse, sport, action sociale, environnement, etc].

www.etcetera.consulting
aurelie.perreten@etcetera.consulting

06.62.34.22.55



LES TROIS
MONDES
LE MÉCÉNAT, AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

Agence de Conseil & Stratégie en Mécénat
Création de Fondation / Formations / Crowdfunding



www.lestroismondes.fr



contact@lestroismondes.fr



Quels mécènes pour
les territoires ?

Cha- pitre 3





Patrice Moueza

Chargé de mission
entreprises & mécénat
de la ville de Rouen

PORTRAIT

Chargé de la mise en œuvre de la Mission Mécénat de la Ville de Rouen en septembre 2011, il développe une approche transversale pour mobiliser les acteurs économiques du territoire sur des projets relevant de la culture, du champ social et de la solidarité, de la jeunesse et de l'animation événementielle. Intégré à la direction du développement local, il travaille également sur le développement économique dans les territoires entrepreneurs (zone franche urbaine) et anime les réseaux de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour la Ville de Rouen. Ce positionnement lui permet de faire évoluer la structuration des partenariats dans une approche 360° et d'intervenir dans l'ingénierie de projets afin de déterminer quelles sont les synergies mobilisables et comment optimiser l'outil mécénat. En lien avec les services de la vie associative, il développe une offre de formations thématiques dédiées aux associations rouennaises afin de leur permettre de recourir au mécénat et à ses outils connexes de façon autonome. Il travaille sur la notion d'innovation sociale en mettant les potentialités du mécénat au service des activités qui émergent du champ de l'ESS. Titulaire d'une Master 2 en Droit public interne et International et d'un Master 2 en économie et gestion mention ESS, il est actuellement doctorant en droit et développe une thèse sur « l'évolution de la notion d'intérêt général analysée à travers l'exemple du mécénat ». Il intervient également pour le CNFPT à Nancy, Pantin et Lille, ainsi que pour l'OCIM sur le sujet « des stratégies de mécénat intégré » au sein des collectivités et des établissements publics.

Evolution du contexte de référence de l'action publique et développement de la concurrence territoriale

De nombreuses transformations se sont produites au sein des sociétés occidentales et notamment au sein de l'Union Européenne depuis la signature du traité de Rome en 1957. Sous l'influence du droit communautaire, les économies nationales se sont progressivement converties aux règles du marché et de la concurrence, renonçant de fait à pratiquer des politiques protectionnistes au sein de l'union. Ce courant d'inspiration libérale, également porté par la mondialisation a très largement atteint les systèmes juridiques des Etats¹ et plus fondamentalement remis en question leurs modes d'interventions sur les questions économiques et sociales.

Dans le cas de la France, la tradition de l'Etat-providence est remise en question par les orientations européennes sensiblement nourries par l'influence utilitariste. Ce phénomène se traduit par une évolution de la gouvernance publique et administrative et par un questionnement sur le devenir de la conception républicaine de l'intérêt général.

¹ Delmas Marty, 2001

Face à cette nouvelle donne, des pratiques novatrices ont émergé pour permettre aux territoires de stimuler leur tissu socioéconomique, tout en tenant compte des nouveaux paradigmes qui influencent les principes traditionnels de l'action publique. La contrainte que fait peser le marché sur les Etats a poussé le législateur à s'adapter en développant de nouveaux outils pour animer le monde économique et permettre aux collectivités de mobiliser les entreprises en les associant autrement au développement des territoires. Ainsi, des notions telles que celle de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ont ouvert des pistes de travail constructives en responsabilisant les organisations vis-à-vis de la société et en partageant la prise en charge de l'intérêt général.

En 1999, Le Conseil d'Etat publiait un rapport public intitulé « Réflexions sur l'intérêt général »² qui militait pour la défense d'une vision républicaine de l'intérêt général. Ce rapport réaffirmait la nature transcendante et égalitaire de l'intérêt général qui permet le dépassement des intérêts particuliers pour atteindre la « suprême liberté ». Cette notion de « liberté » recouvre aujourd'hui un sens plus proche de la lecture qui en est faite dans la culture anglo-saxonne dont les paradigmes utilitaristes ont largement imprégnés les institutions européennes. Cette évolution des modes d'actions et la libéralisation des relations socio-économiques est notamment illustrée par l'accroissement du recours à la contractualisation (partenariat, appels à projets, conventions sectorielles) en lieu et place des politiques publiques interventionnistes.

La relation public/privé est désormais conditionnée par ces changements qui appellent plus de proximité, de flexibilité et de réciprocité. Ce principe avait d'ailleurs fait consensus à l'occasion des débats parlementaires sur la loi Aillagon³. Jean-Jacques Aillagon, alors ministre de la Culture et de la Communication, avait déclaré que : « *l'engagement plus marqué de la société civile est en effet souhaitable, aux côtés des politiques et en sus des actions conduites par l'Etat et par les collectivités territoriales* ». Cette déclaration ne faisait qu'acter la prise en considération des mutations profondes qui s'opèrent depuis plusieurs décennies dans le fonctionnement de l'économie européenne. De plus, la crise financière de 2008 a également modifié les fondements des relations entre les entreprises et leurs territoires. Cette nouvelle situation renforce la compétition au sein des Etats en mettant en concurrence des territoires qui ne sont pas tous égaux dans la course aux ressources, à l'innovation et aux investisseurs.

L'attractivité du territoire, un enjeu collectif et une opportunité pour mobiliser à travers le mécénat

L'attractivité d'un territoire peut se définir comme « *sa capacité à être choisi par un opérateur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités* »⁴. Elle est donc la capacité d'un territoire à se positionner face à ses concurrents par la valorisation et la médiatisation de son offre. C'est d'ailleurs une nécessité dans un contexte de benchmarking généralisé ou l'innovation et les technologies de la communication contraignent à l'amélioration continue et au renforcement de l'attractivité des territoires sous peine de déclassement.

Plus généralement, l'attractivité est perceptible à travers une multitude de critères. Si l'économie semble être l'étalon naturel qui vient spontanément à l'esprit, l'attractivité dépend aussi du positionnement, de l'identité et de l'offre globale. Ainsi, d'autres éléments tels que le patrimoine culturel, l'offre éducative, la dynamique commerciale, l'animation événementielle et sportive, les infrastructures de transports, l'offre de logement ou encore la notion de « ville où il fait bon vivre » sont autant de sujets qui contribuent à renforcer l'attractivité. Comme nous l'avons évoqué plus haut, cette question est prégnante à l'heure où à la compétition nationale s'ajoutent la concurrence régionale intra-européenne et où les effets de la mondialisation déstabilisent les zones les moins performantes. Les territoires doivent faire valoir leurs avantages comparatifs et compétitifs pour attirer des entreprises, des cadres de haut niveau, des étudiants, des artisans, des créatifs et cela afin de constituer un écosystème capable de générer de la valeur ajoutée. De plus, l'effet dynamique repose autant sur le développement exogène que sur la capacité à conserver et à animer le tissu socioéconomique existant et à innover. Les zones d'activités, les réseaux de pépinières, les clusters, les réseaux de coopération scientifique ou encore les pôles de compétitivité sont des éléments constitutifs de ces écosystèmes qui se révèlent incontournables pour assurer un développement optimal.

² Réflexions sur l'intérêt général - Rapport public 1999, Conseil d'Etat, 30 novembre 1998

³ Loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations

⁴ Poirot Jacques et Gérardin Hubert, L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel, Mondes en développement, 2010/1 n° 149

De nombreuses collectivités ou établissements publics, soucieux de valoriser leur patrimoine ou de renforcer leur position face à la concurrence ont fait le choix de développer des partenariats public/privé en s'appuyant notamment sur les dispositions de la loi Aillagon. Le recours au mécénat par les collectivités est d'autant plus pertinent qu'il est parfaitement clarifié et encadré par la loi et la doctrine fiscale¹. Ce dispositif, au-delà de l'accompagnement financier ou matériel qu'il permet de mobiliser, est un moyen de structurer des collaborations, de partager des connaissances et des informations entre acteurs publics et privés. En effet, lorsqu'il est mobilisé à l'appui de réseaux actifs, le mécénat devient un moyen de porter des projets structurants sur le territoire et de matérialiser cette prise en compte de l'intérêt général (auquel les entreprises contribuent implicitement par leurs activités). Les logiques de « Clubs » ou de « Cercle d'entreprises » constitués autour des collectivités sont un exemple de réseaux structurés qui ont pour but de partager un diagnostic territorial et d'y répondre en déterminant une stratégie gagnant/gagnant. Dans cette approche, le mécénat constitue un élément de promotion (marketing territorial : voir méthode « Cerise Revait »)² et de différenciation qui permet de communiquer de façon originale sur les spécificités d'un territoire et de faire connaître ses atouts au niveau régional et national. Au service de l'attractivité, le mécénat joue le rôle de catalyseur au sens où il permet de mobiliser les organisations et les particuliers autour de grands projets. Il est bien souvent relayé à travers de nouveaux vecteurs (Internet, réseaux sociaux, etc...) et renforce de fait l'identité et la visibilité du territoire (Ex : « Les Machines de l'île de Nantes »). Le mécénat constitue une passerelle qui invite à multiplier les rapprochements entre acteurs publics et opérateurs économiques engagés dans la compétition régionale. L'ancrage territorial peut ainsi être renforcé par l'implication de l'entreprise et de ses salariés dans des actions d'intérêt général au niveau local. Il s'agira ici de fidéliser « l'entreprise » à travers l'opportunité qui lui est donnée de s'approprier tous les aspects de son territoire d'implantation et d'agir en tant que partie prenante. Cette réciprocité est d'autant plus nécessaire que les réflexions stratégiques des opérateurs sont impactées par les politiques publiques qui peuvent constituer soit des externalités positives et faciliter leur développement, soit devenir des entraves. A titre d'exemple, l'offre de logements (neufs), l'offre éducative ou l'offre culturelle sont des paramètres qui influencent les choix des ménages. Spécialiste de l'économie résidentielle, Laurent Davezies³, porte une attention particulière à la question de la mobilité géographique de ces ménages. Ainsi, ce n'est plus seulement le dynamisme de la sphère productive qui fonde cette attractivité mais un ensemble de facteurs qui influencent tout un écosystème. Il démontre également que ce ne sont pas les zones les plus riches sur le plan économique qui sont choisies comme lieu de résidence par les salariés car les questions relatives à la qualité de vie sont désormais primordiales.



Rouen Impressionnée 2013

La question de l'attractivité se décline de plusieurs manières pour l'entreprise à travers la définition d'une stratégie de développement qui dépend non seulement de variables purement économiques, mais également de sa capacité à attirer des salariés qualifiés et à les fidéliser. Cet exemple, montre que de nombreuses thématiques sont interconnectées et qu'il existe une interdépendance croissante entre les entreprises et les collectivités. Un renforcement du dialogue entre deux univers historiquement séparés est en cours. Cette partition était par ailleurs assez paradoxale car l'activité d'une entreprise s'inscrit nécessairement dans une logique de proximité avec son territoire d'implantation, qu'elle y réalise ou non l'essentiel de son chiffre d'affaires. Les effets induits par la présence des entreprises (aménagement de zones d'activités, aménagements des voiries, circulation des flux, circulation des personnes, évolution de l'emploi local, impact sur l'offre de services publics, etc...) en font de facto des acteurs de la vie locale. En outre, les entreprises engagées sont des partenaires tout à fait pertinents dans la construction d'une identité de territoire. En matière culturelle, par exemple, elles peuvent contribuer à l'acquisition d'œuvres d'arts exceptionnelles et ainsi modifier l'image de marque d'un territoire ou d'un établissement culturel, elles peuvent (sous forme de « Naming » notamment) contribuer au développement d'équipements sportifs susceptibles d'accueillir des compétitions internationales (Ex : Kindarena de Rouen). En outre, l'existence de réseaux d'entreprises mobilisés aux côtés des collectivités pour accompagner le développement du territoire peut aussi faciliter l'exercice d'un lobbying territorial.

¹ Notamment loi du 1er août 2003, réponse ministérielle du 8 août 2006, instruction fiscale du 9 décembre 2008, article L.2242-3 du code général des collectivités territoriales

² Laurent Davezies, La République et ses territoires : La circulation invisible des richesses, Broché, 10 janvier 2008

Les collectivités à l'heure du changement : développer des modes d'action et une culture nouvelle

« Il existe une méfiance instinctive des institutions publiques à l'égard du secteur privé¹ ».

Les sociétés anglo-saxonnes ont depuis très longtemps lié leurs destins à ceux de leurs entreprises dans une considération du bien commun assez différente de notre définition de l'intérêt général. Le mécénat forme aujourd'hui un prisme au travers duquel se cristallisent des changements de paradigme qui opèrent progressivement la bascule d'un ensemble de grands principes attachés à la tradition républicaine. Le recours accru au contrat, au partenariat et aux appels à projets est un des exemples de ces transformations. Ces outils ont la particularité d'être mobilisables sans différencier la nature publique ou privée des contractants, ce qui constitue un changement radical dans un univers où régnaient subventions et marchés publics. Par ailleurs, de nombreuses procédures administratives internes se sont rapprochées des modes de gestion de l'entreprise, considérées comme plus flexibles et évolutifs. C'est le cas de la comptabilité publique ou encore du nouveau management public parmi d'autres exemples qui se sont mis en place au fil des années sans provoquer de bouleversements majeurs dans le fonctionnement du secteur public. Le débat n'est donc plus de savoir si les acteurs publics et les acteurs privés doivent opérer des rapprochements, mais plutôt de définir quels sont les outils qui permettent de les mettre en œuvre de façon efficiente.

Le mécénat est un outil souple et innovant qui offre de nombreuses possibilités. Il est porteur d'une autre façon de vivre la société et marque une rupture avec les grands principes de l'intérêt général portés par l'Etat providence. En clair, il substitue l'approche particulière à la notion de transcendance. La captation de la notion d'intérêt général par la puissance publique après la deuxième guerre mondiale a créé une partition durable qui se dissout aujourd'hui sous les effets de la mondialisation et de la rigueur budgétaire actuelle qui nécessite de mobiliser de nouvelles ressources.

En France nous parlons de mécénat en référence au dispositif fiscal introduit par la loi du 23 juillet 1987 et modifié par celle du 1^{er} août 2003, cependant, pour en comprendre les fondements, c'est d'avantage à l'idée de philanthropie qu'il faut se référer. Le développement de la philanthropie dans les pays anglo-saxons, ainsi que le rôle des acteurs privés dans le développement de la société est historiquement lié aux préceptes religieux qui valorisent le capitalisme libéral comme « moyen » de produire des bienfaits pour la collectivité. Cette culture a fait émerger une réciprocité naturelle entre le secteur public et le privé qui aboutit à une prise en charge collective de « bien commun ». Notons tout de même que l'approche qui a été retenue en France est assez éloignée des fondements du mécénat anglo-saxons.

Aujourd'hui les collectivités doivent développer une culture mixte, beaucoup plus ouverte sur le monde de l'entreprise pour s'appuyer sur des axes de développement communs. La responsabilité sociétale des entreprises constitue un cadre qui pose des grands

principes dont les collectivités peuvent se saisir pour développer des partenariats solides avec les acteurs économiques. Bien que ce ne soit pas un métier traditionnel des collectivités, il est désormais nécessaire pour elles de disposer de « manager du secteur public », qui auront une bonne connaissance de la culture des entreprises, du marketing territorial, de la négociation et du partenariat. L'étape suivante dans cette évolution des métiers qui doivent accompagner les collectivités dans ce nouveau contexte socio-économique est la maîtrise de l'ensemble des outils du fundraising déjà fortement mobilisés par les associations, fondations et fonds de dotation. Il faut donc bien comprendre que l'intégration des compétences liées au « mécénat » et aux dispositifs connexes n'est qu'une première étape qui nécessite une stratégie assumée et une allocation de ressources adéquate. Les débats actuels sur l'encadrement du recours au « financement participatif » par les collectivités confirment un changement de mentalité dans le secteur public et invitent à plus de souplesse et notamment en ce qui concerne les règles de la comptabilité publique.

Globalement, cette transformation est déjà à l'œuvre dans de nombreuses collectivités qui ont fait le choix de mettre en place des services dédiés aux partenariats ou de créer des véhicules pour conduire leurs missions mécénat¹. Ces nouveaux outils de collaboration (public/privé) nécessitent avant tout une approche structurée et des objectifs clairs, soutenus par une commande politique engagée. Il s'agira alors de définir un profil ressource pour conduire cette stratégie et développer un portefeuille de partenaires. Une grande partie de ce travail repose sur une démarche de type commerciale, sur les méthodes de la gestion de projets et du marketing. Une approche méthodique est nécessaire pour consolider sa stratégie de « mécénat public » ou « territorial ». Un diagnostic assimilable à une étude du « marché des mécènes » est nécessaire au préalable. Fédérer des entreprises sur un territoire ou co-construire des actions ne peut reposer que sur des « PROJETS » dont l'intérêt aura été démontré par leur nécessité (vis-à-vis d'une spécificité locale), leur caractère innovant, leur impact sur l'attractivité ou encore par leur valeur en termes d'image. Un temps de préparation incompressible sera nécessaire pour structurer l'offre à partir de ces éléments. Il s'agit de s'inscrire dans une démarche de valorisation du territoire à courts ou moyens termes. Un besoin de trésorerie ne constitue donc pas un projet ! Enfin, les aspects juridiques et fiscaux ne doivent en aucun cas être négligés car si le mécénat en France se construit sur des bases législatives assez générales, l'interprétation des textes qui est faite par les services fiscaux ne s'exerce que sur des cas particuliers. Il est donc impératif de sécuriser son action en sollicitant l'administration fiscale en amont (ex : Demande de rescrit fiscal). L'invalidation par les services fiscaux d'un reçu aux dons signé au profit d'une entreprise dans le cadre d'une convention de mécénat peut avoir de graves conséquences pour le partenaire et la collectivité.

1 Cf. « Tendances organisationnelles et modes de gestion du mécénat dans les collectivités territoriales », Laura Exposito Del Rio, Guide Mécénat & Collectivités, Admical 2015, p.22

Comprendre l'entreprise et ses enjeux

Il existe une idée reçue selon laquelle l'objectif unique de l'entreprise est de réaliser du profit par tous moyens. La littérature sur les entreprises a démontré depuis très longtemps que non seulement l'entreprise est bien plus qu'un centre de profit, mais qu'elle évolue à l'instar d'un organisme vivant afin de s'adapter aux évolutions de son environnement.

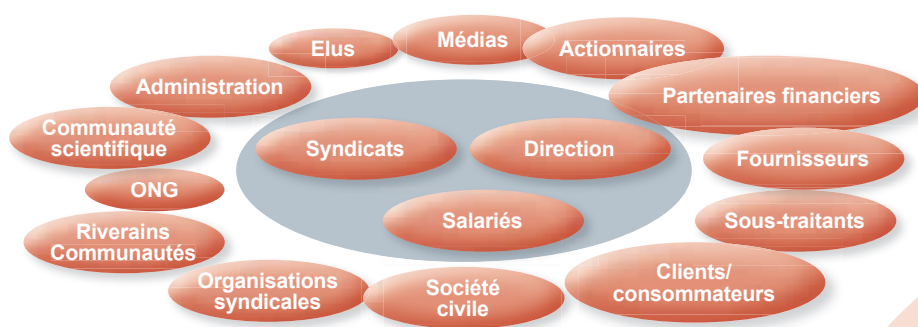
Une vision moins restrictive peut être proposée. Ainsi, « *une entreprise compétitive se définit comme un ensemble de choix stratégiques déterminants qui relèvent de la compétence des entrepreneurs afin d'optimiser son modèle économique. Il s'agit pour elle de construire des avantages sur les concurrents pour transformer les besoins matériels et immatériels ainsi que les attentes rationnelles et irrationnelles des clients en satisfactions financières et non financières pour toutes les parties prenantes...* ». Dans ce modèle, la satisfaction des clients est à l'origine de la satisfaction de toutes les autres parties prenantes. Elle permet d'assurer le développement de l'entreprise, de conserver la confiance des actionnaires et « *de satisfaire le personnel pour assurer la cohérence économique, sociétale et sociale* »¹. Les entreprises doivent impérativement considérer les parties prenantes, internes et externes, (en anglais stakeholders), qui constituent l'écosystème au sein duquel elles évoluent. Il peut s'agir des collectivités, des particuliers, de ses concurrents, des institutions, des syndicats, de ses partenaires, de ses actionnaires (en anglais shareholders), ou encore de ses propres salariés. Cette considération est centrale et permet de définir une stratégie respectueuse du bien commun. Structurées elles-mêmes comme des écosystèmes, elles sont de véritables lieux de création, de connaissance et d'innovation.

Aujourd'hui plus que jamais les entreprises sont scrutées au microscope du fait des progrès des techniques de la communication et tout particulièrement d'Internet. Elles le sont notamment par tous les mouvements associatifs et autres groupes d'influence constitués. Les crises économiques successives et les catastrophes industrielles ont fortement impacté l'image des grandes firmes. De plus, la crise financière de 2008 a généré une élévation des attentes de la société civile vis-à-vis des entreprises. Désormais, elles sont invitées à agir de façon plus vertueuse envers la société et à assumer pleinement leur « responsabilité » aux côtés des personnes publiques. Cette question de la responsabilité constitue un enjeu d'image considérable y compris pour les collectivités.

La construction d'un partenariat est un engagement réciproque qui comprend un enjeu d'image et d'affichage qui doit être maîtrisé et assumé. Pour la collectivité, le fait d'associer son territoire et son identité à une entreprise est un choix nécessairement porté au niveau politique car il lie le destin des parties au moins pour une période déterminée par le contrat et donc par ses conséquences.

Les enjeux du partenariat pour l'entreprise sont tout aussi importants et le choix de l'engagement fait aussi l'objet d'arbitrages entre plusieurs formes de communication et d'investissements. Dans le cas du mécénat, ces décisions répondent à des objectifs qui peuvent être liés à la volonté d'un chef d'entreprise philanthrope, à une stratégie de repositionnement de l'image, à une démarche RSE proactive ou à une volonté de se positionner localement en tant qu'entreprise citoyenne.

Les motivations des entreprises mécènes, bien que rationnelles, dépassent presque toujours la simple recherche d'un avantage compétitif ou de retombées en termes d'image. L'engagement du mécène est bien souvent une volonté d'agir véritablement en faveur de l'intérêt général et de contribuer à un projet porteur de sens.



Source : formation Admical/Comité 21
Améliorer les synergies mécénat - RSE

Selon vous, quelles sont les principales raisons pour lesquelles votre entreprise fait du mécénat ? (Deux réponses possibles)



Base : entreprises mécènes (n=239)
Source : Admical

La RSE¹ : un socle de valeurs à mobiliser

« Le concept de RSE apparaît à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises mais ne prend son essor qu'à partir des années 1990 ² ». La Commission européenne en donne une définition en 2011 en précisant que : « La RSE est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Elle poursuit en développant des critères d'engagement :

- « Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter la législation et les conventions collectives.
- Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base. »

La RSE fait également l'objet d'un standard normalisé par l'ISO 26 000 qui définit la RSE comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des parties prenantes
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation traite les questions centrales suivantes :

- La gouvernance de l'organisation
- Les droits de l'Homme
- Les relations et conditions de travail
- L'environnement
- La loyauté des pratiques
- Les questions relatives aux consommateurs
- Les communautés et le développement local. »

La RSE se développe au cœur d'une problématique complexe qui est celle de la recherche de la performance financière des entreprises. Ainsi, la notion de performance sociale qui a un coût pour l'entreprise doit être un objectif volontariste suivi d'actions concrètes et mesurables. L'évolution des mentalités et le développement des préoccupations sociétales et environnementales font qu'il n'est plus possible pour les entreprises de se contenter d'incantations en la matière³. Il est désormais admis que l'apprentissage de la RSE au sein de l'entreprise dépend de l'engagement des dirigeants et des valeurs qu'ils partagent avec leurs collaborateurs. En interne, c'est un facteur de motivation qui développe la cohésion et améliore la performance des collaborateurs qui partagent ces valeurs. Le mécénat fait écho à la RSE sur ce point dans la mesure où il est un outil de partage de diffusion d'une culture d'entreprise, un lieu d'échange, ainsi qu'un mode de valorisation des collaborateurs. Les effets de ce mode d'implication innovant peuvent être très positifs et termes de fidélisation ou de renforcement du sentiment d'appartenance (c'est d'autant plus vrai pour le mécénat de compétences). La RSE est donc une réflexion économique et managériale qui à l'extérieur joue un rôle de régulation entre le monde des affaires et la société civile. Elle est par ailleurs, un affichage et un outil de communication puissant qui peut générer un ROE (*Return On Equity*) important en repositionnant l'image de l'entreprise. Pour mobiliser la RSE à l'appui de partenariats public/privé, il est essentiel de bien comprendre qu'elle est une « valeur publique » et un cadre politique consacré qui engage la responsabilité de l'entreprise dans la gestion et la réduction de son impact potentiellement négatif sur son environnement. La notion d'intérêt public à long terme portée par la RSE à travers les axes proposés dans sa définition, est un point de convergence qui permet de lier les personnes publiques et privées dans une forme de « coresponsabilité ». La prise en compte par l'entreprise des enjeux globaux de son territoire est une donnée stratégique essentielle pour elle et une opportunité pour ses partenaires publics. Un exemple pris dans la politique de mécénat de la Ville de Rouen illustre ce point. Dans le cadre d'une convention avec l'entreprise ERDF, la Ville a pu consolider ses actions de la lutte contre le chômage et l'exclusion en créant un fonds d'appui aux projets professionnels des habitants issus des Quartiers Politique de la Ville. Ce fonds intervient en complément des financements de droit commun ou en remplacement quand il n'existe pas de dispositifs pour financer un projet de formation spécifique menant à l'emploi. Ce fonds est un véritable levier qui permet d'augmenter l'employabilité des bénéficiaires. L'action portée par ERDF et celle d'une entreprise citoyenne qui prend en compte les populations fragilisées sur son territoire et contribue à la structuration d'une réponse efficiente aux difficultés identifiées.

¹ Responsabilité Sociétale des Entreprises

² Ministère du Développement Durable

³ Loi sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001

Pour resituer la RSE dans le contexte des changements de paradigmes énoncés dans notre première partie, il est important de préciser qu'elle renvoie à la doctrine utilitariste et notamment au concept de « responsabilité » tel qu'il est développé par John Stuart Mill¹. Cette doctrine fournit dans son interprétation des principes d'action construits sur des valeurs universelles. L'utilitarisme concilie la dimension morale de la responsabilité et l'exercice de la liberté à travers l'obligation morale de faire le bien au nom de l'éthique et de la morale. Selon Amartya Sen, économiste du développement, l'évolution de « la philosophie utilitariste ne pouvait qu'intégrer la prise en compte des finalités transcendantes de la responsabilité comme principe réciproque ». Aujourd'hui, la RSE matérialise cette idée de la « responsabilité » et s'affiche comme une quête de sens renouvelée qui répond aux préoccupations collectives. Elle fait également écho à la réflexion éthique sur le sens de l'action des entreprises en tant que membre de la collectivité et non comme opérateurs extérieurs à la société civile. Le mécénat constitue un trait d'union entre ces deux natures de responsabilité mises au service du bien commun qui légitiment les rapprochements public/privé construits hors des marchés publics.

Le partenariat et la notion de réciprocité

Un partenariat peut être défini comme une relation associant au moins deux parties dans des domaines sociaux ou économiques afin d'établir une collaboration étroite. De nombreuses formes de partenariats existent et peuvent être mobilisées en fonction des objectifs et du cadre juridique dans lesquels elles s'inscrivent. Depuis l'ordonnance du 17 juin 2004², la France dispose d'un contrat de partenariat général inspiré du modèle des Private Finance Initiatives³ britanniques. Dans leur version française ces contrats reposent sur un principe dérogatoire, tant aux règles de la commande publique qu'à celles de la domanialité publique mais ne peuvent être mobilisés que dans certaines conditions. Cette évolution juridique qui avait pour ambition de supplanter les traditionnels PPP⁴ était inspirée par la Commission européenne qui dans son Livre vert du 30 avril 2004⁵, avait donné une définition restrictive des PPP, limitant ainsi leur champ d'application. Cette restriction des possibilités de recours aux PPP visait à rompre progressivement avec les modes d'action interventionnistes caractéristiques de la gouvernance publique et administrative française. Cet exemple, s'inscrit dans le vaste mouvement de libéralisation des relations entre le public et le privé désormais dominant au sein de l'Union.

C'est d'ailleurs avec cette ambition que se sont déroulés les débats sur la loi du 1^{er} août 2003 qui ont abouti à un texte imprégné par cette volonté de rapprocher le public et le privé en créant des passerelles. Comme nous l'avons vu plus haut, la définition d'un socle de valeurs communes peut passer par des vecteurs tels que la question du développement territorial et de l'attractivité d'une part, ou s'appuyer sur la RSE et l'ensemble des notions attachées à l'idée d'action économique durable d'autre part.

Le développement de relations de proximité avec les entreprises est à l'heure actuelle un levier de croissance réciproque et une source d'innovations sociales encore insuffisamment mobilisée. A titre d'exemple, le partage des enjeux de l'attractivité permet de penser autrement les politiques publiques et de s'appuyer sur une expertise en matière de performance pour évaluer les projets et apporter des réponses optimales aux besoins des opérateurs socioéconomiques.

C'est en définitive cette culture de la relation partenariale commune aux entreprises que les collectivités doivent développer pour s'inscrire dans un processus de valorisation des territoires basé sur une coresponsabilité totalement assumée. Cette culture du partenariat doit reposer sur l'idée fondamentale de « réciprocité » et d'engagement. Sans cette donnée, il est difficile d'envisager une relation de confiance durable. Enfin, si les partenariats sont construits sur la base de valeurs communes, il est important de rappeler qu'ils reposent sur un contrat qui au-delà du « sens » engage la responsabilité des parties.



Rouen impressionnée 2013

¹ John Stuart Mill, « L'utilitarisme », 1871

² Modifiée par l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015

³ PFI

⁴ Partenariats Publics-Privés

⁵ Commission des communautés européennes, Bruxelles, le 30.4.2004, Com(2004), 327, Livre Vert sur les partenariats Public-Privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions



PORTRAIT

Delphine Valette

Responsable mécénat et partenariats
de la ville de Cannes

Après des études de gestion et marketing à Dauphine, Delphine Valette se spécialise avec un DESS en management des entreprises de création et un Master d'ingénierie culturelle – option international. Elle a d'abord travaillé pour des entreprises mécènes à Paris, New York et Tokyo. Puis elle a exercé au sein de services mécénat d'institutions culturelles à Paris et en Région PACA.

En 2011, Delphine Valette a créé la Mission Mécénat et Partenariats au sein de la Ville de Cannes. Elle s'est attachée à la mise en place d'un mécénat éthique et professionnalisé, tout en lançant des collectes adaptées à l'identité du territoire. Par ailleurs, par des partenariats collectivité-entreprises-associations, le mécénat à Cannes contribue à la stratégie de développement économique et d'attractivité. La ville de Cannes est aujourd'hui une des rares collectivités territoriales à avoir développé un savoir-faire en matière de mécénat des particuliers et d'événements de collecte. Simultanément à la collecte de fonds, la Mission mécénat s'applique ainsi à sensibiliser les publics et à renforcer la cohésion sociale. Ce travail a été récompensé aux Trophées des femmes de l'économie pour la Région PACA en 2014. Delphine Valette co-anime le groupe de réflexion des Responsables mécénat en collectivités territoriales au sein de l'Association Française des Fundraisers.

Le mécénat des particuliers, une nouvelle opportunité pour les collectivités territoriales

Dans un contexte de contrainte budgétaire et de saturation des impôts, de société en manque de lien social et de méfiance envers l'action publique, le développement du mécénat des particuliers par les collectivités territoriales apparaît particulièrement pertinent. La collectivité a un rôle à jouer pour stimuler la culture philanthropique et ainsi développer cette forme d'impôt choisi, dirigé, libre et volontaire, qui renforce le sentiment d'appartenance et d'attachement au territoire¹.

Aujourd'hui, les collectivités déjà engagées dans le mécénat peuvent constater l'insuffisance du mécénat d'entreprise. Le mécénat des particuliers, que l'on désignera le plus souvent ici par « philanthropie », peut donc offrir une autre voie pour le développement des financements des projets des territoires. Il est encore très limité et souvent confiné au secteur culturel pour des acquisitions ou restaurations d'œuvres, mais l'exemple cannois démontre qu'il y a un fort potentiel de philanthropie territoriale au bénéfice de tous les projets éligibles au mécénat. A Cannes 90 % des donateurs sont des particuliers, pour une valeur de 65 % environ du mécénat collecté.

L'idée n'est pas nouvelle. On retrouve des traces de souscriptions publiques portées par des collectivités il y a déjà plusieurs millénaires. A l'époque de la Grèce antique, des appels aux dons rythment les périodes de nécessité.

Rome en appelle aussi aux citoyens pendant les guerres puniques. Il est d'usage de solliciter les plus riches pour financer un équipement culturel ou sportif. Plus proche de notre époque, la création en 1887 du Comité national du Souvenir français, destiné à l'entretien des tombes des militaires morts pour la Patrie, fédère des appels aux dons de collectivités qui veulent ériger des monuments commémoratifs grâce à des souscriptions publiques.

La dernière étude sur le mécénat des collectivités territoriales² montre que les particuliers sont enclins à faire des dons pour leur ville. Les problématiques sociétales actuelles et les innovations technologiques ouvrent un champ très vaste d'actions possibles. La philanthropie est un phénomène culturel. Elle s'apprend et se développe en devenant une habitude, un réflexe, quasiment un mode de consommation. La société actuelle est en demande de participation à la vie publique et le mécénat a ici une opportunité à saisir. La collectivité territoriale apparaît donc légitime pour organiser cette philanthropie, autour du territoire comme cause à défendre, en impliquant la population pour tous les projets.

Cet article passe en revue quelques exemples de collectes, non exhaustifs, qui ont surtout vocation à montrer le potentiel pour les collectivités en matière de mécénat des particuliers.

¹ Le mécénat des particuliers offre aux donateurs une réduction d'impôt sur les Revenus de 66% et de l'impôt de Solidarité sur la Fortune (ISF) de 75 % via certains partenaires (Fondation du Patrimoine par exemple). Il faut rappeler que les donateurs particuliers n'ont droit qu'à une contrepartie de 60 euros en valeur, dans la limite de 25 % de leur don

² Les collectivités à l'heure du mécénat, première étude sur le mécénat au bénéfice des collectivités territoriales françaises, EY / Excel, octobre 2014

Diverses formes et organisations de la philanthropie pour les collectivités territoriales

La collectivité peut initier divers outils pour lancer des collectes auprès des particuliers. Celles-ci doivent être envisagées comme des « campagnes » et doivent être soutenues par un plan de communication construit avec plan media, site Internet dédié, achats d'espaces publicitaires ou encore réseaux sociaux (pages Facebook et comptes Twitter).

La régie directe

Dans le cas d'une collecte auprès du grand public, la réception de multiples petits dons demande un traitement juridique et comptable long et fastidieux afin d'en assurer le suivi et la bonne affectation¹. L'objectif principal d'une mission mécénat au sein d'une municipalité restant l'apport de financement, on peut se demander si ce type d'opération est légitime, tant le travail administratif qui en résulte est lourd.

En l'état des réglementations, la régie directe semble plus appropriée pour des dons plus conséquents issus du mécénat d'entreprise, de grands donateurs et sans doute des legs. En revanche, nous verrons plus loin que l'appel aux dons auprès du grand public est facilité par des conventions entre la collectivité et des collecteurs externes.

Nous pouvons citer les trois exemples suivants de dons acceptés en régie directe.



Ville de Cannes - Villa Domergue
Gala de collecte sous le parrainage de Farah Pahlavi (été 2012)

Les dons en nature

Les musées peuvent recevoir des dons d'œuvres de particuliers ou d'artistes. Le Musée d'Art Moderne et Contemporain de Nice (MAMAC) a par exemple reçu en 2014 un ensemble exceptionnel de 80 œuvres du collectionneur Berggreen.

Les événements de collecte

La Ville de Cannes a, dès la création de sa « Mission mécénat », décidé d'organiser des événements de collectes. Ils ont pu être prestigieux sous la forme de galas ou plus conviviaux sous la forme de goûters au musée par exemple.

Ainsi, le premier événement s'est tenu en juillet 2012 à la Villa Domergue sous le haut patronage de l'Impératrice Farah Pahlavi, qui a été sollicitée pour soutenir une collecte de dons pour la restauration d'une collection exceptionnelle d'Art Perse. Grâce à de nombreuses offres de mécénat en nature² et de compétences³ (buffets, prestations artistiques, décoration, prêt de mobilier...), ces événements n'ont pas occasionné de coût pour la ville. Au regard du cadre légal concernant les contreparties, la ville a donc pu affecter l'intégralité des participations (200 € par convive) au projet.

Chaque événement est l'occasion d'une collecte directe le jour-même, mais aussi, grâce à sa médiatisation et au bouche-à-oreille, de dons spontanés pendant plusieurs semaines après l'opération. De plus, une attention particulière ayant toujours été portée sur la qualité artistique, de telles opérations s'intégraient légitimement à l'animation culturelle de la ville.

Ces événements de collecte ont été des éléments déclencheurs de la philanthropie sur un territoire encore peu sollicité. Ils ont aussi permis de rencontrer et d'écouter les donateurs potentiels.

Les legs au territoire

Un legs peut se faire avec ou sans condition⁴. Le conseil municipal peut les accepter ou les refuser. Il est parfois difficile de suivre les dispositions testamentaires, ce qui peut dans certains cas contraindre la collectivité à refuser un legs.

La Ville de Paris s'est, par exemple, dotée au cours des siècles d'un patrimoine considérable grâce aux libéralités constituées par des testateurs. Les œuvres d'art constituant les collections de la collectivité parisienne représentent une part importante de ces libéralités reçues.

¹ Pour une commune, dès que les dons sont soumis à une condition du donateur, ils doivent être soumis au vote de l'assemblée délibérante (art. L-2242-1 du Code Général des Collectivités Territoriales). Ceci est rare dans le cas de dons de particuliers. En revanche, par délégation, les dons non grevés de charges ni conditions peuvent être acceptés par simple décision municipale (art. L-2242-1 du Code Général des Collectivités Territoriales).

² Les Repères Admical n°7, Le mécénat en nature, 2014 (www.admical.org)

³ Les Repères Admical n°3, Le mécénat de compétences, 2012 (www.admical.org)

⁴ Le legs, fait par testament devant notaire, débute à la mort de la personne alors que le don se fait de son vivant.

On peut aussi citer la Ville de Nogent-sur-Marne qui a accepté le legs de Georges Biard, mettant ainsi en place des bourses destinées à permettre à des élèves de la ville de suivre des études de langue à l'étranger, conformément aux volontés du testateur.

L'attachement au territoire offre un potentiel très fort en matière de legs que les collectivités devraient s'attacher à structurer.

La gestion déléguée à des véhicules externes

LES STRUCTURES INITIÉES PAR LES COLLECTIVITÉS

Parfois, la création d'un véhicule externe ou l'aide d'une structure déjà existante sont utiles à la collecte de fonds. Afin d'acquérir de nouveaux tableaux, le Musée des Beaux-Arts de Lyon a par exemple mené sa collecte directement, mais aussi via un fonds de dotation et une association. Le Musée des Beaux-Arts de Rennes a, lui, créé spécifiquement un fonds de dotation pour permettre l'acquisition du tableau «Saint Jude Thaddée» de Jusepe de Ribera : 210 particuliers ont fait des dons de 10 à 1 000 euros, plus de 25 000 euros ont ainsi été collectés auprès des particuliers. De même, l'association Auvers Projet Patrimoine a souhaité accompagner la municipalité d'Auvers-sur-Oise dans ses travaux de restauration. Elle a pu récolter 10 000 euros pour des projets ciblés.

LE PARTENARIAT AVEC DES COLLECTEURS EXTERNES

Les conventions avec la Fondation du Patrimoine

Une collectivité territoriale peut, après vote en conseil délibérant, signer une convention avec la Fondation du Patrimoine pour mener une campagne de collecte de dons auprès des entreprises et particuliers afin de soutenir la rénovation de son patrimoine. Avec ses premières souscriptions publiques en 2000, la Fondation du Patrimoine était précurseur du mécénat territorial, particulièrement auprès des particuliers.

Le don moyen d'un particulier à un projet de la Fondation du Patrimoine est supérieur à 200 euros, soit bien plus que la moyenne nationale des dons de particuliers (autour de 60 euros). Il faut souligner que le don moyen déductible de l'ISF est de 1 992 euros. En 2013, la Fondation du Patrimoine annonce avoir collecté 12,3 millions d'euros auprès des particuliers, marquant une augmentation de 23 % par rapport à l'année précédente.

Le donateur peut choisir la réduction de son Impôt sur les Revenus ou de son Impôt de Solidarité sur la Fortune. Cet organisme ne prend que 3 % ou 5 % de frais de gestion et récompense les mobilisations populaires exemplaires par un abondement financier supplémentaire grâce à ses fonds propres, ce qui offre des conditions très avantageuses pour la collectivité.



Ville de Cannes - Villa Rothschild - Gala de collecte (été 2014)

Le financement participatif sur des plateformes externes

L'idée est ici de faire appel à la foule par le biais de multiples petits dons (*crowdfunding*). Le but de ce type de collecte est de toucher le grand public avec un maximum de donateurs qui deviendront des ambassadeurs du projet.

MyMajorCompany, *Ulule*, *KissKissBankBank* sont les principales plateformes; on peut aussi citer *Culture Time* qui a développé de belles campagnes portées par des collectivités. Le don moyen sur ces plateformes oscille entre 50 et 90 euros selon les projets et le montant total moyen d'une collecte pour un projet patrimonial s'élève entre 2 000 euros et 70 000 euros environ (pour la rénovation du Panthéon).

Le choix de la plateforme peut se faire par une mise en concurrence dans le respect des marchés publics¹. Le Museum d'Histoire Naturelle de Lille a par exemple procédé à une mise en concurrence dans le respect du Code des Marchés Publics avec une procédure allégée afin de mettre en place sa campagne de dons sur *Culture Time* pour la restauration de la Grande verrière et de ses animaux. Celle-ci s'inscrit dans une volonté globale de diversification des activités et des publics (nouvelles technologies, soirées spéciales, horaires élargis...). L'objectif a été dépassé avec plus de 10 000 euros collectés auprès de 155 donateurs.

Une plateforme externe prend une commission d'environ 10%. Une telle collecte doit s'accompagner d'une campagne de communication bien ficelée, avec au mieux un site web dédié. Des comptes *Facebook*, *Twitter* et *Instagram* permettent de faire vivre les avancées de la collecte et de la stimuler si besoin. La collectivité développe ainsi une nouvelle culture de proximité avec ses administrés. La municipalité accepte de partager les coulisses d'un projet et les métiers de ses agents. Une telle opération demande un réel investissement financier et temporel.

Ces opérations sont souvent lancées à l'occasion d'un anniversaire (150 ans du Museum de Toulouse) ou d'une réouverture (Mudo du Département de l'Oise).

¹ Pour les collectivités territoriales et leurs établissements publics, un amendement L. 1611-7 de l'article 25.I du Projet de Loi de Simplification a donné la possibilité d'une convention de mandat uniquement pour encaisser «des droits d'accès à des prestations culturelles, sportives ou touristiques». Aujourd'hui, les collectivités doivent donc mettre en place une régie de recettes temporaires pour ce type de collecte (clôturée à la fin de l'appel aux dons).

De manière pérenne, le Conseil Régional d'Auvergne avec sa marque Auvergne Nouveau Monde soutient chaque année un panel de projets associatifs du territoire via la plate-forme Ulule. Cette collecte est largement soutenue par divers sites Internet et elle est accompagnée d'une page Facebook. Elle prend part dans une campagne globale de marketing territorial.

Même si les projets sont plutôt d'ordre culturel (films, spectacle vivant, musique), le soutien au patrimoine et aux musées est en forte croissance. Le crowdfunding concerne des collectes modestes, mais nous soulignerons plus bas que l'enjeu va bien au-delà du financement de projet.

Diverses participations volontaires des particuliers sous forme de dons embarqués

Avec l'essor de nouveaux usages et technologies, et selon la spécificité des projets concernés, les collectivités ont tout à inventer en matière de forme de collecte auprès des particuliers. Voici trois exemples de participation populaire innovante.

Le Ticket mécène® du CAPC, musée d'art contemporain de Bordeaux

Afin de contribuer à l'acquisition d'une œuvre désignée par le centre d'art contemporain, les visiteurs ont été invités à verser un complément de 3 euros minimum à leur billet d'entrée. Deux œuvres ont déjà bénéficié de cet apport en dons pour leur achat. Alors que ce procédé apparaît innovant puisque c'est la première fois qu'une collectivité met en place une telle démarche, il semble pourtant logique de solliciter en premier lieu les visiteurs d'un site. Le public, qu'il soit spectateur ou visiteur, est le premier cercle légitime à approcher pour lancer le mécénat des particuliers en faveur des institutions culturelles.

La ville de Bordeaux a fait la démarche de déposer à l'INPI la marque Ticket mécène®, le dispositif ayant été voté lors d'un conseil municipal. En 2013, ce sont 796 personnes qui ont fait un don moyen de 5,6 euros (soit une collecte de 4 500 euros). L'opération a reçu le prix de l'innovation en mécénat de l'année 2013 par l'Association Française des Fundraisers.

Les arrondis ou micro-dons à la caisse

Une collectivité peut organiser une sorte de partenariat public-privé avec des points de vente d'une ou plusieurs enseignes. Grâce à la mise en place d'un dispositif en caisse, le client pourra arrondir son ticket et laisser quelques centimes ou quelques euros pour une association.

La collectivité choisit les associations bénéficiaires qui recevront tous les dons versés en caisse par les clients de ces commerçants. Les Conseils Départementaux de l'Essonne, du Val d'Oise ou encore la Mairie du 2ème arrondissement de Paris, en coopération avec sa Maison des Associations, ont mis en place ce dispositif. A Paris, en octobre 2013, ce sont 117 associations qui ont bénéficié de 121 552 euros grâce à une collecte sur 149 points de vente.

Cela offre une visibilité aux associations désignées qui peuvent ensuite bénéficier d'un effet levier auprès d'autres financeurs. Au niveau d'un territoire, la cohésion collectivité - commerçants - citoyens s'en trouve renforcée.

Les produits-partages¹

Les habitants peuvent marquer leur soutien à un projet par l'achat de produits pour lesquels les fabricants ou prestataires reverseront un forfait au projet désigné.

Par exemple, dans deux domaines viticoles du Var, des bouteilles ont été vendues sous une dénomination spécifique et environ 1/3 du prix a été reversé au projet de restauration de la Basilique de Saint-Maximin-la-Sainte-Baume. Une association de commerçants peut décider de vendre un produit-partage comme à Bellême pour la restauration d'une porte fortifiée. Cela concerne aussi des prestataires de services (agents immobiliers, notaires) qui reversent un forfait sur chaque prestation vendue au bénéfice d'un projet du territoire.

Ce type d'opération crée une émulation positive autour du projet et l'ancre dans tout le territoire.

¹ Les Repères Admical n°4, Les produits-partage, 2013 (www.admical.org)

Les enjeux du mécénat des particuliers bien au-delà du financement des projets

Il est essentiel d'envisager le mécénat des collectivités auprès des particuliers bien au-delà d'une source de diversification des recettes. La prise en considération des enjeux globaux de ces appels aux dons sera la clé de la réussite d'une stratégie de mécénat à long terme.

Le développement de l'attachement au territoire

Quand un particulier fait un don, le citoyen devient acteur. Il interagit avec son territoire et concrétise l'implication qu'il peut avoir en étant visiteur ou spectateur. Il marque ainsi son appartenance à une communauté. La mobilisation populaire peut être particulièrement forte en matière de patrimoine.

La commande d'œuvres pour les espaces publics, menée par les habitants dans le cadre du programme des Nouveaux Commanditaires de la Fondation de France, développe cet attachement au territoire. Dans ce type d'opération, on remarque que l'œuvre réalisée subit généralement moins de dégradations que d'autres aménagements urbains.

La sensibilisation aux projets du territoire

Dans le cadre d'une campagne, un musée valorise ses collections à une échelle bien plus large que celle de son public habituel. Une telle démarche peut aboutir à de nouveaux partenariats acquis grâce à la notoriété développée par la communication associée. Une collecte pour un projet environnemental peut faire changer les comportements de non-donateurs.

Ou encore, l'appel aux dons pour des projets sociaux permet de sensibiliser la population à des problématiques sociétales tout en renforçant sa cohésion.

Le développement des publics de la culture

Des projets culturels porteurs de sens :

A Cannes, le choix des premières collectes, pour la rénovation de la chapelle du vieux château défensif et pour la restauration d'œuvres d'art, a permis de raconter l'histoire de la ville. Ainsi, ce port de pêche situé sur les routes méditerranéennes s'est complètement transformé à l'arrivée d'élites européennes, laissant place à la cité balnéaire. Ces familles souvent voyageuses et collectionneuses ont parfois légué une partie de leur collection à la ville. Tel fut le cas du Baron Lycklama qui donna cette collection rare d'Art Perse de 350 œuvres qui a mobilisé une grande collecte pour sa restauration. Un tel projet a mis également en lumière ces exilés iraniens qui sont désormais des citoyens actifs de la Côte d'Azur et de la ville de Cannes. L'importante communauté iranienne s'est ainsi largement mobilisée pour faire vivre ce projet et cette collecte a eu une résonance très forte au sein de tout un pan de la population.

La relation au public devient participative :

Au Musée de la Castre à Cannes, une exposition temporaire explique le travail scientifique de restauration et expose les œuvres avant/après restauration. Le visiteur voit donc concrètement les coulisses du travail et les résultats de son engagement. Plus il donne, plus le musée pourra envoyer d'œuvres en restauration. Il est ainsi incité à donner ou redonner grâce à des bulletins à disposition dans la salle.

L'appel aux dons prend donc une nouvelle envergure grâce à une programmation culturelle dédiée. La population est tenue en haleine par un feuilleton médiatique savamment construit et déroulé. Les habitants qui ne sont pas des publics culturels sont mis au courant de la valeur des collections de la ville et finissent parfois par se rendre au musée pour la première fois, «pour voir ce qui s'y passe».

Cet appel aux dons, qui a rapporté au Musée de la Castre 170 000 euros de dons en numéraire de particuliers (sans compter les propositions de dons d'œuvres et les dons en nature et compétences pour les événements culturels), a ainsi créé une réelle dynamique au sein de son équipe, tout en favorisant la modernisation de son image et en élargissant sa communauté d'amateurs.

Conclusion

Encore plus que pour le mécénat d'entreprise, les collectes auprès des particuliers doivent faire sens et créer une valeur pour le territoire. Le projet doit être concret, porteur de symbole et bénéficier d'un soutien volontaire des élus. La collecte sera une aventure commune.

C'est une philanthropie moderne et participative, loin de la charité compassionnelle, qui se met en place aujourd'hui, quelle que soit l'envergure du projet. Les collectivités territoriales ont un rôle de facilitateur à mener dans l'organisation de ces « financements populaires ».

Le mécénat des particuliers dépend des territoires et des projets. Il peut continuellement être réinventé et les collectivités ont tout intérêt à innover et expérimenter dans ce domaine, notamment au regard de nouveaux usages et de nouvelles pratiques numériques et participatives.

Au-delà de l'intérêt financier, ce mécénat des citoyens invente un nouveau fonctionnement et fait réfléchir à de nouvelles gouvernances des territoires. Les collectivités territoriales ont tout à gagner en osant l'expérimentation, autorisant a minima un espace de dialogue entre les acteurs du territoire, a maxima une gouvernance plus collégiale des projets. Il s'agit sans doute de redéfinir le rôle du citoyen dans les projets du territoire, avec un regard nouveau sur les relations des collectivités aux « contribuables », « électeurs » ou encore « administrés », et maintenant « donateurs ».

Compte tenu des contraintes budgétaires, et alors que l'on parle de la « faillite du politique » avec une action publique de moins en moins acceptée, les collectivités territoriales ont une responsabilité à engager cette coproduction de l'intérêt général pour favoriser un territoire réconcilié.

Alors que ces nouveaux modèles se construisent, la professionnalisation des acteurs et l'écriture des bonnes pratiques apparaissent indispensables pour continuer l'aventure du mécénat de proximité.

Le soutien à des projets expérimentaux et invisibles

A Cannes, des particuliers ont exprimé leur envie de soutenir des projets sociaux, éducatifs et d'insertion professionnelle alors même que ces projets peuvent paraître peu attractifs pour les entreprises.

Contrairement aux entreprises, les particuliers ont peu de considération pour des enjeux d'image car ils ne bénéficient pas de contreparties. Ils peuvent alors soutenir des projets concernant l'innovation sociale. Ainsi, à Cannes ce sont quelques particuliers qui accompagnent le financement de programmes innovants de soutien scolaire grâce à l'outil culturel à destination d'élèves handicapés de classes spécialisées Clis et Ulis.



Exemple

Depuis le 20 juillet 2014, le musée Jeanne d'Albret, à Orthez dans les Pyrénées-Atlantiques, s'inspire du concept solidaire du café suspendu en lançant le « ticket suspendu ». Ainsi le visiteur du musée peut offrir une entrée qui bénéficiera à une personne aux revenus modestes. Cette opération développe la philanthropie et augmente les recettes du musée tout en élargissant ses publics. La conservatrice se rapproche ainsi des associations caritatives de la ville afin que les tickets offerts soient utilisés par des personnes qui ne peuvent s'offrir l'entrée au musée.

AUXITEC Ingénierie assure le management de projets dans les domaines complémentaires de l'industrie, du bâtiment et des systèmes d'information. L'effectif de 900 personnes est réparti sur une vingtaine de sites en France. La vocation de ce groupe, c'est de proposer des solutions adaptées à des projets toujours plus complexes. Son siège social est situé au Havre depuis 1964.

C'est en 2009 qu'Auxitec Ingénierie s'est engagé dans un projet de mécénat avec le Muma du Havre. Pierre Michel, Président du groupe, explique qu'il s'agit d'une démarche portée par la volonté de contribuer au rayonnement du territoire, de partager des valeurs ainsi qu'une vision des liens qui peuvent se créer entre le monde de l'art et l'entreprise. Il s'agit d'un enrichissement mutuel qui permet d'intégrer un réseau de partenaires et d'impliquer les collaborateurs dans des échanges nouveaux qui ont vocation à créer du lien.

Un lien de confiance s'établit d'emblée entre l'entreprise mécène et le bénéficiaire. *« Ce type de partenariat doit à mon avis s'inscrire dans la durée pour porter ses fruits et permettre qu'une « culture mécénat » s'installe dans l'entreprise. L'expérience la plus symbolique est sans doute celle qui nous permet de faire venir une œuvre du Muma dans nos locaux et d'y organiser, pour les salariés intéressés, une conférence. Au-delà de l'intérêt porté à l'œuvre, c'est l'émotion partagée qui prend le dessus lors de ce type d'événement. C'est ce que nous recherchons : sensibiliser à la question artistique et susciter le partage des émotions ».*



Le bon sens a de l'avenir →

Viviane Olivo,
Directrice de la communication
au Crédit Agricole
Nord Est France

TEMOIGNAGE

Le Crédit Agricole Nord de France souhaite agir en acteur majeur du mécénat culturel en Nord-Pas-de-Calais

Entreprise centenaire à la vision de long-terme, banque du « temps long », le Crédit Agricole Nord de France s'inscrit dans la durée et choisit des partenariats pérennes, comme celui mené avec le Musée de Flandre de Cassel depuis sa réouverture. Il s'agit d'en faire des projets à chaque fois particuliers, co-construits entre les deux partenaires.

Avec son projet muséal, sa forte identité flamande et ses expositions originales, le Musée de Flandre répond parfaitement à la vocation de valorisation et d'animation des territoires du Crédit Agricole. Dans le magnifique bâtiment qui l'abrite, le Musée de Flandre témoigne de la valeur et de l'apport des artistes flamands à la peinture. L'exposition La Flandre et la Mer en est la parfaite illustration.

L'apport du Crédit Agricole Nord de France au Musée de Cassel prend différents aspects : au-delà de l'aspect financier, la banque fait connaître le Musée à ses clients et ses salariés sous différentes formes, mais aussi au sein du Crédit Agricole dans toutes les régions françaises, via divers relais de communication et avantages dédiés.

Décentraliser la culture est l'une des vocations premières de la politique de mécénat de la banque dans sa région : elle irrigue l'ensemble du territoire, au-delà de Lille et Arras, de Boulogne à Cambrai en passant par Béthune, Valenciennes, Cassel ou encore Bergues.

De même, avec la Fondation Pays de France Crédit Agricole, elle apporte son soutien à de nombreux projets de restauration ou de développement des sites et monuments de la région.



Benoît Mercier,
Président du Directoire
de la Caisse d'Epargne
Lorraine Champagne
Ardenne

TEMOIGNAGE

La mission mécénat de la ville de Reims est un véritable pôle d'expertise, qui identifie au plus proche du territoire les expressions locales.

La Caisse d'Epargne est un acteur engagé sur son territoire, qui accompagne sous toutes ses formes le développement local.

Les regards croisés du Fonds de Dotation de la Caisse d'Epargne avec les besoins identifiés et mis en exergue par la mission mécénat constituent une clé de professionnalisme et d'efficacité au service du plus grand nombre.

François Henrion,
Directeur de
Champagne Création,
agence de conseil
en communication et
création graphique

Depuis près de 40 ans, la vie de Champagne Création est liée à la vitalité de son territoire, qu'elle accompagne par son conseil et sa créativité dans de nombreux projets privés et publics.

L'appel au mécénat lancé par la Ville de Reims a très naturellement trouvé de l'écho à l'agence.

Elle a choisi de prendre part à ce mouvement collectif sous la forme d'un apport de compétences, en mettant à disposition ses moyens humains et technologiques pour assurer la promotion des actions engagées.

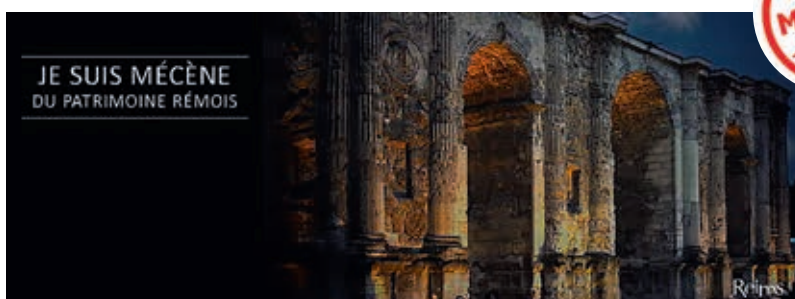
C'est pour Champagne Création une façon supplémentaire de s'investir dans la vie de la cité, de contribuer au développement local et à l'attractivité de la ville.

Au-delà de l'engagement sociétal, il s'agit aussi d'un engagement personnel du chef d'entreprise et de son équipe.

Pour François Henrion, « *participer aux grands événements et aux chantiers de restauration dans leur diversité est une fierté pour moi-même et pour mes collaborateurs, réunis autour d'un projet fédérateur.* »

Cet engagement clair et visible, positif pour son image, permet à une petite structure comme celle-ci d'exister dans le réseau des mécènes, à l'égal d'une grande, et d'y rencontrer aussi bien d'autres entreprises que les acteurs de la collectivité.

« *J'espère, conclut François Henrion, que de nombreuses entreprises animées par les mêmes valeurs, guidées par le sens de l'intérêt général, nous rejoindront pour poursuivre ce travail de long terme.* »

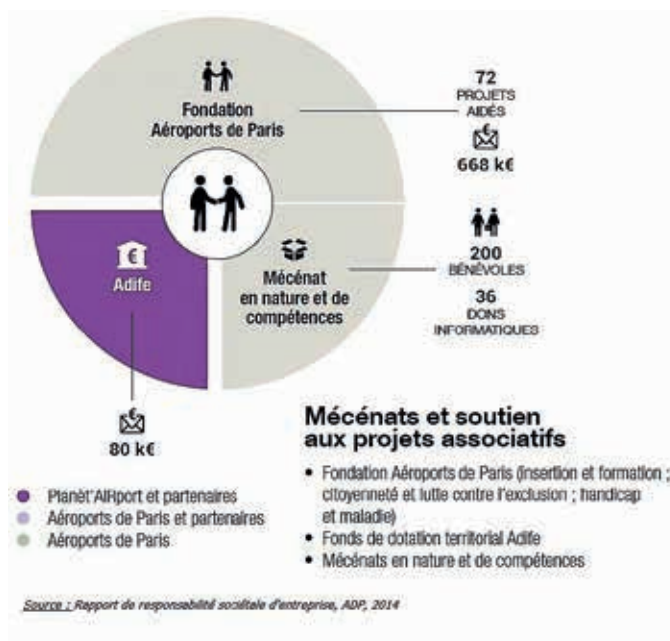


Aéroports de Paris s'investit aux côtés des collectivités territoriales

Crise économique, crise de confiance, l'Etat Providence s'essouffle et peine à résoudre les problématiques sociales. Face à ces réalités nouvelles et au-delà de leur activité économique, les entreprises peuvent jouer un rôle sociétal majeur et être source de solutions innovantes.

Construire des réponses adaptées aux enjeux de notre société suppose souvent la mise en œuvre d'approches pluridisciplinaires et multi-acteurs. Parce que l'activité d'Aéroports de Paris conditionne directement le développement de l'économie locale et le cadre de vie, le groupe investit chaque année 2,2 millions d'euros dans des partenariats avec les collectivités, les acteurs socio-économiques des bassins aéroportuaires, les associations, les élus et les représentants de l'Etat.

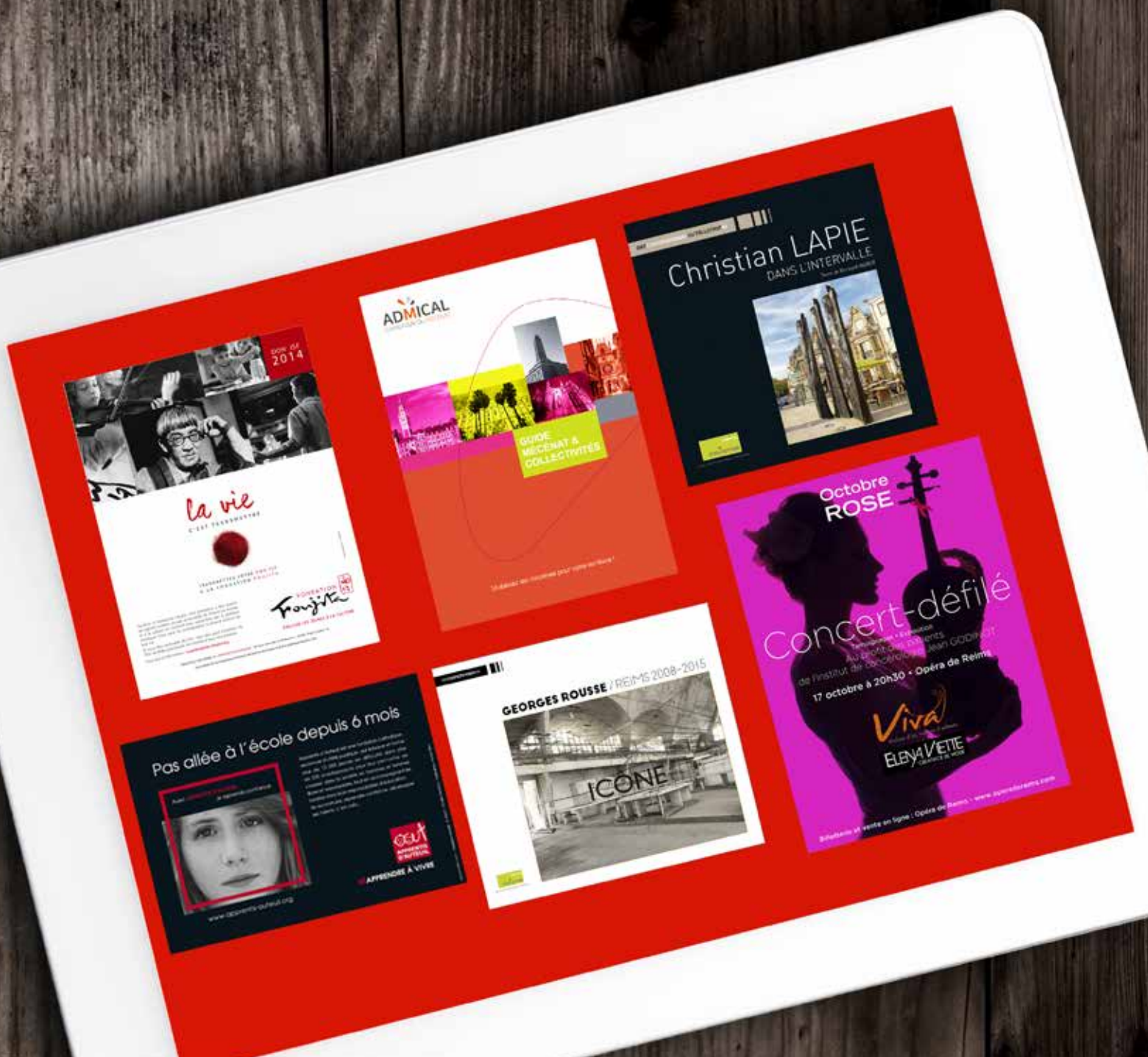
C'est d'ailleurs dans la continuité de cette politique d'ancrage territorial qu'Aéroports de Paris a été une des premières entreprises en France à créer une fondation territoriale, en partenariat avec la communauté d'agglomération Val de France. Anciennement groupement d'intérêt public de développement social urbain, l'Adife est devenu en mars 2013 fonds de dotation territorial. Doté d'un budget de 80 000 euros auquel le groupe Aéroports de Paris contribue à hauteur de 40 000 euros, le fonds de dotation finance des projets de formation et d'aide à l'emploi portés par les associations locales de l'est du Val d'Oise.



Le fonds Adife agit comme catalyseur pour rassembler les différents acteurs du territoire (entreprises, associations, collectivités locales, donateurs, citoyens, etc.) autour d'un intérêt commun : le développement local.

AGENCE **CONSEIL EN COMMUNICATION** RESPONSABLE

Nous accompagnons les entreprises, les associations et les fondations dans la mise en œuvre de leur communication.



HB.
HORIZON-BLEU.COM

AGENCE CONSEIL EN COMMUNICATION
REIMS • METZ • PARIS • ISTANBUL • BEIJING
WWW.HORIZON-BLEU.COM

MEMBER OF  **unitedadnet**

Remco WALLIG



Associé-Gérant de
SAGITTA Consultants
spécialiste en gestion
publique

TEMOIGNAGE

Le traitement du mécénat en comptabilité publique

Les collectivités publiques ne sont pas épargnées par les difficultés financières. Ainsi, communes, départements, régions et autres collectivités publiques se tournent vers d'autres sources de financement parmi lesquelles le mécénat. La restriction des ressources financières concerne souvent en premier lieu l'action culturelle ; les élus et les collaborateurs ont compris tout l'intérêt de rechercher des financements externes¹.

Malgré ces contraintes, les recettes provenant du mécénat en numéraire provoquent parfois quelque perplexité dans les services financiers des collectivités bénéficiaires. Il nous a même été rapporté l'exclamation d'un responsable financier d'un département : « mais ces recettes vont déséquilibrer mon budget ! ». Ce n'était pas, évidemment, l'opinion du responsable culturel qui voulait d'autant plus en bénéficier qu'il avait réuni à grande-peine les sommes en cause. Ainsi, dans les collectivités publiques, la générosité du mécène prend un chemin budgétaire rempli d'embûches. Ces obstacles sont d'autant plus contrariants qu'une action de mécénat demande toujours une parfaite traçabilité des fonds recueillis.

Cette traçabilité est d'autant plus nécessaire lorsqu'il s'agit d'une collectivité publique car le mécène, par ailleurs contribuable, n'envisage qu'avec répugnance de compléter le budget de sa commune ou celui de son département alors qu'il voudrait son don attaché à une action culturelle déterminée. Le porteur d'un projet demandant du mécénat doit garantir à son mécène que les dons iront bien financer le projet en question, ce même porteur souhaitant, évidemment, que les fonds reviennent à son établissement. Les règles de la comptabilité publique interdisant, en principe, l'affectation d'une recette à une dépense, le « mécéné » a grand intérêt à ce que la traçabilité recherchée montre bien la destination finale du financement obtenu.

Le chemin budgétaire évoqué n'est pas le même selon que l'établissement culturel public est autonomisé ou bien qu'il constitue un service de la collectivité.

¹ Voir, du même auteur : Du mécénat comme un des beaux-arts in, L'action culturelle en questions n°9, janvier 2005 (éditions Weka).

Les établissements culturels dotés de l'autonomie financière

L'autonomie financière est acquise aux établissements culturels qui disposent de la personnalité morale et donc d'un budget propre. C'est le cas d'établissements publics de coopération culturelle (EPCC) et des groupements d'intérêt public (GIP), des syndicats de communes ou mixtes ou des autres établissements publics. Mais c'est aussi le cas des régies autonomes et des régies personnalisées : elles disposent d'un budget propre, dit annexe, qui individualise les opérations financières du service qu'elles gèrent.

Ces différents statuts garantissent au moins que les fonds du mécène vont bien à l'institution culturelle qu'il entend financer. Seule une comptabilité analytique précise permettrait d'attribuer exactement la somme recueillie au projet identifié : festival, exposition, représentation, restauration, etc. Mais ce n'est pas le plus important : le mécène souhaite qu'au moins sa contribution n'alimente pas le budget général de la collectivité ce qui rejoint exactement le vœu du responsable du projet culturel.

Dans cette hypothèse, le traitement comptable est classique : les différentes nomenclatures comptables des collectivités¹ présentent, dans la section de fonctionnement, un compte n°7713 *Libéralités reçues* qui permet d'enregistrer la recette. Lorsque les opérations de mécénat se traduisent par des flux continus, par exemple les produits d'un tronc, d'une collecte auprès du grand public, mais avec un caractère continu ou répétitif, la recette perd son caractère exceptionnel. Elle doit alors être portée au compte n°7582 *Dons manuels affectés*.

Mais ces cas ne visent qu'un établissement culturel doté d'un budget propre, il en va différemment quand l'établissement est confondu avec sa collectivité.

L'établissement culturel sans autonomie financière

La plupart des musées, théâtres, bibliothèques et médiathèques, écoles de musique et autres établissements culturels sont gérés par leur collectivité en régie directe.

Ce mode de gestion fait de l'activité culturelle un simple service de la collectivité évidemment dépourvu de la personnalité morale, mais surtout dépourvu de budget propre.

En conséquence, les fonds du mécène inscrits en section de fonctionnement, se fondent dans le budget général de la collectivité. Certes, les progrès de la comptabilité analytique dans le secteur public permettent d'identifier la destination des fonds en les affectant au service approprié. Dans les faits, le responsable de l'établissement culturel ne bénéficie d'aucune garantie de les voir effectivement attribués à son service : le principe de non-affectation d'une recette à une dépense gouverne la comptabilité publique. Dans bien des cas, ce crédit imprévu donnera motif à la direction générale de réduire d'autant la dotation attribuée à l'établissement culturel, mais, dans tous les cas, il ne répondra pas à l'obligation de traçabilité.

Il peut en aller différemment lorsque le mécénat recueilli porte sur une opération d'investissement : acquisition d'une œuvre, restauration d'une œuvre ou d'un bâtiment. Les recettes et les dépenses afférentes à de telles opérations seront inscrites à la section d'investissement du budget de la collectivité. Dans ce cas, il est opportun d'ouvrir un fonds de concours, section comptable individualisée, dans laquelle seront comptabilisées les recettes procurées par le mécénat, lesquelles seront alors affectées à l'opération d'investissement à laquelle elles sont destinées. C'est le comptable public de la collectivité qui garantit ainsi l'affectation des sommes recueillies.

En matière de fonctionnement, rien n'assure le « mécéné » public de se voir affecter les fonds qu'il recueille. Seule la technique comptable du fonds de concours peut l'assurer du financement traçable de ses investissements.

¹ M14 pour les communes et leurs groupements, M52 pour les départements, M57 pour les métropoles, M71 pour les régions.

Des repères
juridiques pensés
pour vous

VOS outils

Les fiches suivantes ont été élaborées par les juristes d'Admical afin d'expliquer de manière synthétique les questions et références juridiques propres au mécénat des collectivités territoriales. Ainsi seront développés, dans l'ordre, les thèmes de l'éligibilité au mécénat des personnes publiques ; le mécénat en faveur des personnes publiques et la gestion de fait ; et le mécénat et les marchés publics.

Ces publications, ainsi que d'autres, sont également consultables sur le site www.admical.org. Elles s'inscrivent par ailleurs dans les principes éthiques de la Charte du mécénat publiée par Admical. Pour en savoir plus ou devenir signataire, rendez-vous sur le site.

L'éligibilité au mécénat des personnes publiques

Les collectivités publiques (ministères, collectivités territoriales...) et les établissements publics (musées, hôpitaux, universités...) sont désormais des acteurs incontournables de la recherche de fonds privés. Les dons qu'ils reçoivent ouvrent-ils droit à avantage fiscal ? Quelles activités peuvent-ils financer par le mécénat ? En l'absence de précision apportée par les textes législatifs, l'administration fiscale a tenté de répondre à ces interrogations.

Eligibilité au mécénat des collectivités publiques

Les conditions d'un appel aux dons

Les collectivités publiques (Etat et collectivités locales) ne sont pas directement visées par la loi du 1^{er} août 2003¹ mais des réponses ministérielles² ont admis dès 1989 que les versements au profit d'une collectivité locale pouvaient permettre au donateur de bénéficier de l'avantage fiscal lié au mécénat. Une réponse ministérielle de 2006³ précise notamment que :

« (...) les dons effectués par des personnes privées à des collectivités territoriales pour le financement de programmes ayant un des caractères mentionnés à l'article 200 précité pouvaient ouvrir droit à l'avantage fiscal, toutes les conditions étant par ailleurs remplies ».

L'administration fiscale a par ailleurs confirmé dans une instruction fiscale l'éligibilité au mécénat d'entreprise des collectivités publiques⁴ :

« (...) les dons effectués par une entreprise à une collectivité publique, telle que l'Etat ou une collectivité territoriale, peuvent ouvrir droit à la réduction d'impôt prévue à l'article 238 bis à condition que les dons soient affectés à une activité d'intérêt général présentant un des caractères mentionnés à ce même article ».

Une instruction de 2008 confirme quant à elle l'éligibilité des collectivités aux dons des particuliers⁵. Le projet auquel le don sera affecté doit impérativement remplir les conditions d'éligibilité au mécénat⁶ :

- le don doit être affecté à un projet exercé dans l'un des domaines mentionnés aux articles 200 et 238 bis du Code général des impôts (CGI) ;
- le projet doit être réalisé en France ou dans un des champs autorisés à l'international ;
- le projet ne doit pas bénéficier uniquement à un cercle restreint de personnes ;

- le projet doit avoir un caractère non lucratif ; dans le cadre de cette analyse la gestion désintéressée des activités menées par une collectivité publique est présumée :

« (...) l'examen de la gestion désintéressée n'a pas à être effectué dans le cadre d'activités exercées par une collectivité publique. »⁴

Illustration : Une commune qui projette de restaurer et de mettre en valeur un monument historique peut faire appel aux dons pour financer son projet. En revanche elle ne pourra pas avoir recours à ce mode de financement pour remplacer le dispositif d'affichage publicitaire de la ville.

Quel traitement comptable ?

Les dons effectués au profit d'une collectivité publique ouvrent droit à réduction d'impôt à condition que les dons soient « affectés à une activité d'intérêt général »⁴. A moins d'avoir créé une structure d'intérêt général indépendante (fondation, fonds de dotation ou association)⁷, la collectivité devra identifier une ligne dédiée aux actions d'intérêt général dans sa comptabilité.

Eligibilité au mécénat des établissements publics

Les conditions d'un appel aux dons

La doctrine administrative commentant les dispositions relatives au mécénat des entreprises^{4 et 5} précise que les établissements publics (sans distinction entre leur caractère administratif (EPA) ou industriel et commercial (EPIC)⁸), peuvent recevoir des dons éligibles au mécénat dès lors que ces dons sont affectés à une de leurs activités d'intérêt général. Les établissements publics éligibles doivent ainsi exercer des activités non lucratives dans un des domaines mentionnés aux articles 200 et 238 bis du CGI. La condition de non lucrativité des activités au sens fiscal

est appréciée conformément aux règles exposées en matière d'organismes sans but lucratif ⁶ et le caractère désintéressé de leur gestion est présumée, comme pour les collectivités publiques.

Illustration : Un musée national peut affecter des dons à des travaux de rénovation, de restauration et d'aménagement des structures permettant l'accueil du public ou à des travaux de sécurité prévus sur le site. En revanche, il ne pourra les affecter à la réalisation de travaux d'aménagement et de rénovation spécifiques destinés à rendre possible des activités commerciales (une boutique par exemple).

Quel traitement comptable ?

« En ce qui concerne les établissements publics, il est précisé que lorsque l'établissement exerce à la fois des activités lucratives et des activités non lucratives, les versements n'ouvrent droit à la réduction d'impôt prévue à l'article 238 bis CGI que si les dons restent affectés directement et exclusivement au secteur non

*lucratif. Cette dernière condition ne peut être considérée comme remplie que si l'établissement public dispose d'une comptabilité distincte pour les secteurs lucratif et non lucratif, y compris s'il souhaite soumettre l'ensemble de ses activités à un impôt sur les sociétés ».*¹

L'établissement public devra ainsi assurer la traçabilité comptable des versements reçus pour ses activités non lucratives. Sa comptabilité sera sectorisée.

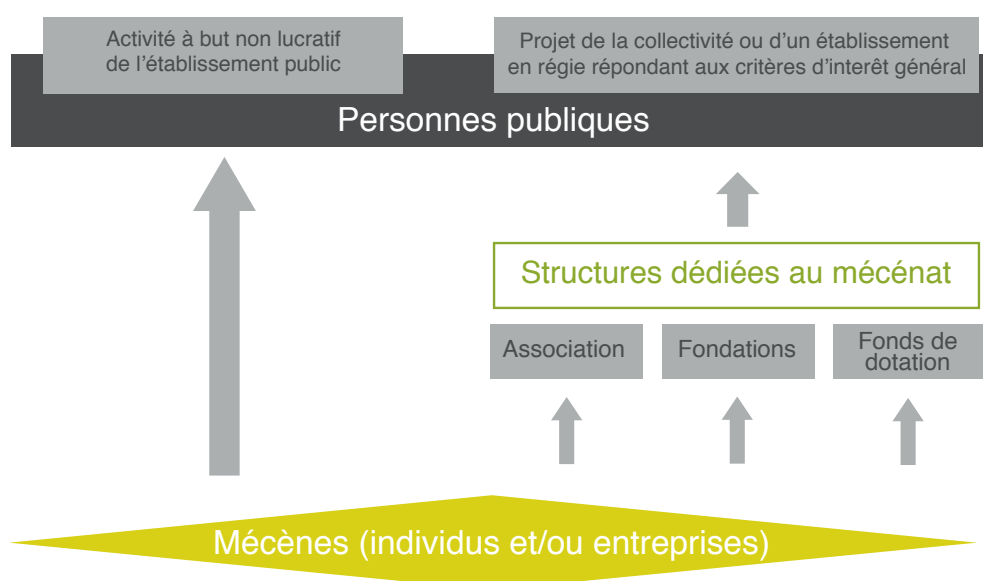
Pour aller plus loin

- 1) Loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations
- 2) Rép.Destot, AN 24 avril 1989, p. 1903, n° 5817 ;
Rép. Bouguillon, AN 27 juin 1994, p. 3283, n° 14090 ;
Rép Kergueris, AN 30 décembre 2002, p. 5259, n° 4771
- 3) Rép. Brottes, AN 8 août 2006, p. 8367, n° 91164
- 4) BOI 4C-5-04 du 13 juillet 2004, § 28
- 5) BOI 5B-19-08 du 9 décembre 2008, § 5
- 6) *Les Repères Admical n°1 : L'éligibilité au mécénat*, 2014
- 7) *Les Repères Admical n°12 : Mécénat en faveur des personnes publiques et gestion de fait*, 2015
- 8) Note de la DLF du ministère de l'Economie et des Finances à la DAG du ministère de la Culture et de la Communication sur le régime fiscal de l'EPIC du Grand Palais, 2007
- 9) *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations*, Me Olivier Binder, Admical, 2007

Mécénat en faveur des personnes publiques et gestion de fait

Les collectivités publiques et les établissements publics sont désormais des acteurs incontournables de la recherche de fonds privés. Aux côtés des musées, déjà très familiers du sujet avec leurs nombreuses « associations d'amis », les autres acteurs publics montrent un intérêt croissant ces dernières années pour la création de structures dédiées à leur collecte de dons (fondations, fonds de dotation ou association). Le recours à ces outils est néanmoins particulièrement risqué au regard de la gestion de fait. En quoi consiste cette infraction aux règles de comptabilité publique ? Quelles sont les précautions à prendre pour l'éviter ?

Possibilités de gestion de la collecte de dons par une personne publique



Constitution de la gestion de fait

Définition et éléments constitutifs

La gestion de fait réside dans le maniement irrégulier de deniers publics par une personne privée qui n'y est pas habilitée. Elle s'applique à « toute personne qui, sans avoir la qualité de comptable public ou sans agir sous contrôle et pour le compte d'un comptable public, s'ingère dans le recouvrement de recettes affectées ou destinées à un organisme public », ou « reçoit ou

manie directement ou indirectement des fonds ou valeurs extraits irrégulièrement de la caisse d'un organisme public »¹.

Si la notion de recettes publiques n'est pas clairement précisée par le juge administratif, celui-ci a une vision extensive de la notion. Ainsi, par deniers publics, il convient d'entendre les fonds et valeurs possédés en toute propriété par les organismes publics.

Gestion de fait et collecte de fonds

La jurisprudence est très fournie en matière de gestion de fait concernant les associations associées à des établissements publics.

Illustration : Quelques exemples emblématiques de gestion de fait :

- Association pour la promotion et le développement des activités du conservatoire national supérieur de musique de Paris (Cour des comptes, 30 mars 2004) : l'association était destinataire de dons (et émettait en conséquence les reçus de dons) destinés au financement d'opérations prises en charge et réalisées sous la maîtrise d'ouvrage du conservatoire (établissement public) et indissociables de son activité.
- Musée Rodin (Cour des comptes, 21 mars 1996) : l'association des amis du musée encaissait les dons et, en contrepartie, mettait gratuitement à disposition certains des moyens de l'établissement public (ses espaces notamment).
- Laboratoire de chimie-biologie et de photo-physiologie de l'Institut national de la recherche agronomique (Cour des comptes, 6 décembre 1979) : l'association fonctionnait uniquement avec les agents de l'établissement public.

Seuls les comptables publics ou les agents agissant sous leur contrôle et pour leur compte ont qualité pour manier et détenir des fonds publics². Dès lors, toute autre personne qui s'immisce sans habilitation dans ces fonctions est «comptable de fait». Il peut s'agir aussi bien d'un agent de l'établissement ou de la collectivité, que d'une association ou d'un organisme privé.

Le comptable de fait peut être une personne physique ou une personne morale. Il peut être condamné à une amende calculée en fonction de l'importance et de la durée de la détention ou du maniement des deniers. Son montant ne peut dépasser le montant total des sommes indûment détenues ou maniées. Le délai de prescription est actuellement fixé à dix ans.

Encaissement de dons pour financer les projets d'une personne publique, dépenses et utilisation des ressources de l'établissement ou de la collectivité... autant de situations dans lesquelles les organismes privés, créés pour contribuer au développement et au financement de projets publics, sont lourdement exposés au risque de gestion de fait. Vigilance est donc de mise pour les associations, fondations ou fonds de dotation créés par les personnes publiques pour faciliter leur collecte de dons.

NB : Le risque de gestion de fait existe également pour les collectes de fonds via des plateformes dédiées sur internet (crowdfunding). Afin d'écartier ce risque de gestion, la personne publique devra mettre en place une régie de recette³.

Collecte de dons : prévenir les risques de gestion de fait

Conserver la maîtrise et la responsabilité des opérations financées par les dons

L'un des premiers écueils à éviter est l'utilisation des dons collectés par un organisme privé afin de financer les projets placés sous la responsabilité de la personne publique. Sans y être habilité l'organisme encaisse alors des fonds pour le compte de l'établissement ou de la collectivité. Afin d'écartier ce risque de gestion de fait, la structure de collecte créée devra avoir la maîtrise des projets financés par les dons. Illustration : une association d'amis collecte des dons qu'elle affecte au financement d'un ouvrage qu'elle édite, à l'organisation d'un événement qu'elle organise ou à l'acquisition d'un bien (une œuvre d'art par exemple) dont elle fera don ensuite à l'institution publique.

Employer son propre personnel ou avoir recours à des prestations rémunérées

En règle générale, l'organisme de collecte fonctionne uniquement avec les agents de l'établissement public ou de la collectivité et utilise ses moyens matériels (ex : mise à disposition d'espace dans le cadre des contreparties accordées aux mécènes). Ces prestations effectuées par la personne publique au profit de son organisme de collecte doivent être fixées par convention et rémunérées. Le plus simple dans ce cas est de passer par une convention cadre et une rémunération forfaitaire et de vérifier régulièrement que n'est pas trop éloigné du coût réel des prestations. L'organisme de collecte peut également employer son propre personnel selon un régime de droit privé.

Avoir une réelle autonomie de décision

Il s'agit notamment de faire attention au poids des agents publics dans les organes dirigeants de l'organisme de collecte. Ce poids peut être contrebalancé par la présence de certains donateurs au conseil d'administration de la structure (ex : les « bienfaiteurs » ou « fondateurs »).

Pour aller plus loin

- 1) Article 60-XI de la loi de finances n°63-156 du 23 Février 1963
- 2) CE avis sect. Finances 13 février 2007, n°373788, EDCE 2008.228
- 3) Contraintes opérationnelles portant sur le crowdfunding de don pour un opérateur public, note publiée par Culture Time et l'AFDEL

- La gestion des fonds du mécénat culturel par les associations d'amis : prévenir les situations à risque, E. Giannesini, AJDA, 22 janvier 2007, p. 122-126
- Les Repères Admical n°11 : L'éligibilité des personnes publiques au mécénat, 2015
- Les Repères Admical n°2 : Mécénat et marchés publics, 2012

Mécénat et marchés publics

De plus en plus nombreux, les bénéficiaires publics du mécénat (collectivités locales, établissements publics,...) sont quotidiennement confrontés à la question de la compatibilité entre mécénat et règles des marchés publics. Le mécénat au profit d'une personne publique est-il régi par le Code des marchés publics ? Quels sont les écueils à éviter ? L'enjeu est de taille car pour tous les contrats soumis aux Codes des marchés publics, le pouvoir adjudicateur doit respecter des règles de publicité et de mise en concurrence, plus ou moins contraignantes en fonction du montant du marché¹.

Le mécénat n'est pas assimilable aux marchés publics

Les conditions d'un appel aux dons

L'article 1 du Code des marchés publics définit les marchés publics comme des « **contrats conclus à titre onéreux** entre les pouvoirs adjudicateurs (i.e. les représentants de l'administration publique) (...) et des opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services »².

Si l'administration fiscale a reconnu la possibilité d'accorder des contreparties dans le cadre d'opérations de mécénat³, elle exige néanmoins « qu'il existe une **disproportion marquée** entre les sommes données et la valorisation de la prestation rendue ». S'agissant donc d'un acte à titre gratuit, le mécénat, ne peut pas être assimilé à un marché public. Lorsqu'une personne publique fait appel au mécénat, elle n'est alors a priori soumise à aucune règle de mise en concurrence.

Dans certains cas, le mécénat peut néanmoins entrer en conflit avec les règles des marchés publics. Il faut donc rester vigilant.

Les risques d'entrave aux procédures des marchés publics

La requalification de l'opération de mécénat en marché public

Le caractère onéreux d'un contrat ne résulte pas nécessairement du versement d'une somme d'argent par la personne publique. Il faut également prendre en compte les contreparties non financières. La jurisprudence du Conseil d'Etat considère ainsi qu'un contrat où le cocontractant se rémunère, notamment, par la publicité, peut être considéré comme un marché public et qu'il ne faut pas entendre la publicité comme une redevance, mais comme le renoncement de la personne publique à une somme qui lui était due⁴. En conséquence, le non respect du principe de disproportion marquée entraîne pareillement un risque de requalification de la convention de mécénat en contrat de marché public, emportant l'obligation de respecter les règles de mise en concurrence qui y sont liées.

Quelles en sont les conséquences ? Toute requalification d'une opération de mécénat en marché public est susceptible de caractériser un délit de favoritisme. Le délit de favoritisme est constitutif du fait de procurer ou de tenter de procurer à autrui, un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics. Ce délit est puni d'une peine d'emprisonnement de 2 ans et/ou d'une amende de 30 000 euros.

Le contournement des règles d'attribution des marchés publics

L'entreprise peut-elle être à la fois prestataire et mécène d'une personne publique ?

A priori rien ne s'oppose à ce qu'une entreprise soit à la fois mécène et prestataire d'une institution. Il faut néanmoins respecter les règles d'égalité de traitement liées aux marchés publics :

- dans le cadre d'un appel d'offres, la personne publique ne peut pas choisir de donner la préférence à une entreprise parce qu'elle serait par ailleurs mécène ou parce qu'elle lui proposerait de le devenir ;
- parallèlement, l'entreprise ne peut conditionner son don à l'obtention d'un marché.

Pour se prémunir contre ces conflits d'intérêt, certaines grandes institutions comme le musée du Louvre ou le musée du Quai Branly ont rédigé des chartes éthiques régissant leurs relations avec les entreprises.

Extraits de la *Charte éthique du musée du Louvre en matière de mécénat, parrainage et autres relations avec les entreprises ou fondations* : « (...) le musée du Louvre se réserverait la possibilité de ne pas accepter le mécénat ou le parrainage d'une entreprise qui participerait (ou aurait participé récemment) à une mise en concurrence préalable à la passation d'un marché public, que le sujet du parrainage ou du mécénat éventuel ait un lien direct ou non avec l'objet du marché. De même, le musée du Louvre se réserverait la possibilité de ne pas recevoir du mécénat ou du parrainage de la part d'entreprises opératrices sur le marché des œuvres d'art, de telle sorte que ne puisse jamais être mise en doute l'intégrité des transactions qu'il pourrait être amené à conduire avec elles dans le cadre de sa politique d'acquisition d'œuvres d'art. »

Peut-on scinder une opération en une action de mécénat, d'une part, et une prestation de service, d'autre part ?

Une personne publique peut-elle demander à une entreprise d'abandonner une partie de la rémunération à laquelle elle aurait droit dans l'exécution de sa prestation et de l'exécuter en mécénat ? A l'inverse une entreprise peut-elle proposer dans sa réponse à un appel d'offre de scinder l'opération pour en réaliser une partie en mécénat ?

Cette pratique tend à se développer au sein des appels d'offres diffusés pour l'attribution de contrats de marchés publics, mais elle est juridiquement très risquée :

- Si le pouvoir adjudicateur est autorisé par le Code des marchés publics⁵ à rejeter une offre qui lui paraîtrait anormalement basse, la jurisprudence administrative interprète en fait systématiquement cette possibilité comme une obligation pesant sur la personne publique⁶. Dans le cas où l'offre serait inférieure au coût réel de production, le mécénat pourrait-il justifier l'**anormalité de l'offre** ? Dans le cadre de la passation d'un marché, les critères de sélection des offres doivent être en rapport avec l'objet du marché⁷. Le juge peut-il néanmoins considérer le mécénat comme un critère pertinent au regard de cet objet ?

- La possibilité de prendre en compte le mécénat comme critère pour l'attribution d'un marché respecte-t-elle l'égalité de traitement des candidats ? Une entreprise mécène ne peut bénéficier des avantages fiscaux liés au mécénat que dans la limite de 0,5 % de son chiffre d'affaires hors taxe⁸. Ce plafond est rapidement atteint pour une PME et le dispositif fiscal du mécénat bénéficie mécaniquement plus aux grandes entreprises. Dans le cadre d'un appel d'offres les grandes entreprises auront donc plus de facilité à réaliser une part importante de leur prestation sous forme de mécénat en nature ou de mécénat de compétences. Cette **rupture d'égalité** pourrait à elle seule justifier aux yeux du juge administratif la non régularité de la procédure d'attribution du marché.

L'entreprise peut-elle retirer un avantage économique de son action de mécénat ?

Que penser par exemple de l'hypothèse dans laquelle une institution accepte le don d'un équipement par une entreprise qui serait ensuite la seule à pouvoir en assurer la maintenance (dans le cadre d'un contrat à titre onéreux) ?

L'opération de mécénat fournit alors à l'entreprise un avantage économique certain et la mise en concurrence opérée pour l'attribution de ce contrat de maintenance est en réalité faussée. Il vaut alors mieux éviter de recourir au mécénat dans un premier temps, à moins d'obtenir de l'entreprise mécène qu'elle fasse également don de ses compétences pour la maintenance de l'équipement.

Mécénat de compétences et monuments historiques : quelle éthique ?

Depuis quelques années, l'Etat encourage le recours au mécénat pour restaurer son patrimoine immobilier et notamment les monuments historiques.

Certaines de ces restaurations ont fait grand bruit, comme celles de la Galerie des glaces au château de Versailles et de l'hôtel de la Marine place de la Concorde. Dans les deux cas une grande entreprise du BTP s'est engagée à financer le chantier, obtenant en échange la maîtrise d'ouvrage de l'opération. L'éthique de ces montages a été largement mise en doute, notamment en ce qui concerne la passation des marchés de sous-traitance par le maître d'ouvrage. Dans le cas de la Galerie des glaces un recours a été déposé devant le juge administratif, reprochant au maître d'ouvrage de n'avoir pas respecté les règles des marchés publics.

Le tribunal administratif de Versailles a considéré que le contrat de travaux conclu par le mécène, et maître d'ouvrage, n'entrait pas dans le champ d'application du Code des marchés publics car il s'agissait d'un contrat de droit privé. Cette jurisprudence a été très critiquée car beaucoup estiment qu'il y a un risque de dérapage lorsque le choix des professionnels intervenant sur le patrimoine protégé est délégué à une entreprise privée. Le recours à des conservateurs restaurateurs agréés reste alors au choix du mécène, mais des comités scientifiques ont à chaque fois été mis en place pour garantir l'éthique de l'opération.

La Cour des comptes a pointé les dérives pouvant exister au sein de ces grandes opérations de mécénat. Elle a notamment pris pour exemple les travaux de restauration de l'escalier à double hélice du château de Chambord effectués et pris en charge par une entreprise qualifiée et connue dans le monde des monuments historiques :

« L'entreprise a remis une déclaration de la valeur des travaux effectués par elle, qui a été reprise par l'établissement public sous forme de reçu fiscal afin que son mécène bénéficie de la réduction de 60 % de son impôt sur les sociétés. Il s'agit là de la procédure normale prescrite par les circulaires fiscales. Mais en l'espèce, la Cour s'est étonnée qu'en l'espace d'un an, le montant total des travaux nécessaires évalué par l'architecte en chef des monuments historiques compétent ait été multiplié par cinq (de 192 000 euros à 1 million d'euros) après les études effectuées par l'entreprise elle-même⁹. »

Forte de ses constatations, dans un rapport d'information intitulé *Les nouvelles formes de mécénat culturel*¹⁰, la Commission des affaires culturelles et de l'éducation à l'Assemblée nationale s'est jointe à la Cour des comptes pour demander de subordonner l'acceptation des mécénats de compétences, au-delà d'un certain seuil, à une évaluation contradictoire préalable de la valeur des apports et de soumettre la délivrance du reçu fiscal à la production d'un compte d'opération certifié.

Un risque pour l'éligibilité des associations

Les relations entre les associations et les collectivités publiques ont évolué ces dernières années, sous l'influence, notamment, du droit communautaire. En raison des difficultés qui entourent désormais la notion de subvention, les pouvoirs publics privilégient désormais les procédures de passation de marchés publics plutôt que de rester dans le cadre de conventions d'objectifs, générant ainsi automatiquement une concurrence commerciale.

En augmentant les recettes commerciales des associations, le développement de ces contrats à titre onéreux avec les collectivités met en danger le caractère non lucratif des associations, condition pourtant essentielle à leur éligibilité au mécénat¹¹.

Pour aller plus loin

- 1) Circulaire du 14 février 2012 relative au Guide de bonnes pratiques en matière de marchés publics
- 2) Art. 1 du Code des marchés publics
- 3) BOI 4 C-2-00 n°86 du 5 mai 2000 relative aux versements effectués au profit d'oeuvres ou d'organismes d'intérêt général
- 4) CE Ass., 4 novembre 2005, n° 247298
- 5) Art. 55 du Code des marchés publics
- 6) Notamment CAA Marseille 12 juin 2006, SARL Stand Azur, req. n°03MA02139
- 7) Art. 53 du Code des marchés publics
- 8) Art. 238 bis du Code général des impôts
- 9) Les musées nationaux après une décennie de transformation, rapport public thématique de la Cour des comptes, mars 2011
- 10) Les nouvelles formes de mécénat culturel, rapport d'information de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation à l'Assemblée nationale, février 2012
- 11) Les Repères Admical n°1 - L'éligibilité au mécénat

