

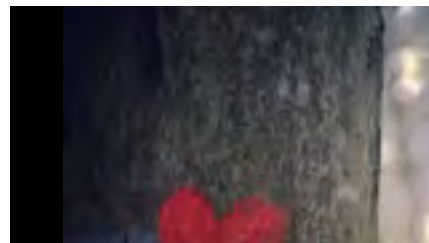
Les collectivités à l'heure du mécénat

*2^e édition de l'étude sur le mécénat
au bénéfice des collectivités territoriales françaises*

Septembre 2016

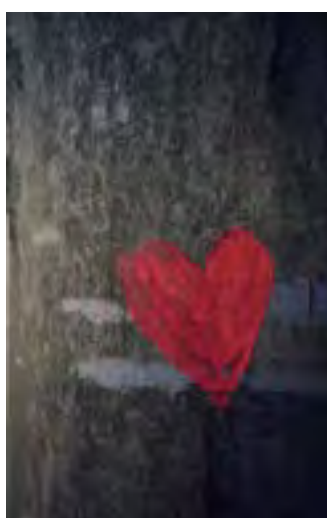


SOMMAIRE



6

**Des tendances de fond
pour un secteur en fort
développement**



15

**La diversité du mécénat
des collectivités**

- 16 Le mécénat des collectivités
du Nord au Sud
- 17 Deux ans après, que sont-ils
devenus ?
- 21 De nouveaux exemples
du Nord au Sud
- 38 Bilan & perspectives

42

**Mécénat et financement
citoyen, quelles
complémentarités ?**



49

**Un avenir
prometteur**

Étienne BLANC

*Président de la commission Finances,
Personnel et Modernisation des pratiques
de Régions de France
1^{er} Vice Président de la région Auvergne
Rhône-Alpes*



Édito

Le modèle français est construit autour d'une intervention étatique étendue et d'un financement par l'impôt. Ce modèle trouve aujourd'hui ses limites, et l'acceptabilité du prélèvement fiscal est remise en question sur le fondement de sa bonne utilisation : pour quelles dépenses ? de quelle efficacité ?

Il est donc normal de voir se développer des initiatives basées sur le financement privé hors impôt permettant au citoyen, qu'il soit une personne privée ou une personne morale, de choisir ses projets et d'être acteur de leur réalisation.

Le mécénat n'est pas nouveau. Il a historiquement joué un rôle majeur dans le soutien à la culture principalement, mais aussi en permettant de financer l'innovation et la prise de risque. Il est aujourd'hui appréhendé comme un nouvel outil de financement que les acteurs publics investissent.

Cette étude réalisée en partenariat par EY et Régions de France illustre comment les collectivités se saisissent du mécénat et offre un regard éclairé sur les atouts, mais aussi les limites, attachées à cet outil.

Outil de financement, outil de lien territorial, le mécénat sera sans nul doute au cœur des réflexions des régions dans les prochaines années.

Nathalie VAN VLIET
Associée EY
Responsable Secteur Public



Avant-propos

Il y a deux ans, lors de la publication de la première édition de cette étude, le mécénat des collectivités émergeait.

Aujourd'hui, il est en phase de croissance forte : les initiatives se sont multipliées et de nombreux projets ont été engagés par des collectivités de toutes tailles et de toutes formes.

Comment expliquer cette évolution ? Certainement par la conjonction de deux tendances de fond. D'abord, l'appétence grandissante de la société civile et des entreprises pour une contribution volontaire et ciblée à des actions et projets orientés vers une croissance durable des territoires. Ensuite, la volonté des collectivités de diversifier leurs ressources pour mieux remplir leurs missions.

La diversité des stratégies de mécénat conduites par les collectivités est remarquable ; elle reflète la richesse de leurs champs d'intervention, les enjeux spécifiques de leur territoire et les engagements de leurs élus.

Cette étude veut offrir un éclairage sur des exemples réussis, mieux faire connaître l'originalité des démarches et contribuer ainsi à renforcer la dynamique en cours.



Des tendances de fond dans un secteur en fort développement

QUELQUES CHIFFRES

EN FRANCE, tous secteurs de philanthropie

- **3,5 milliards d'euros** consacrés aux actions de mécénat par les entreprises françaises en 2015, soit une **croissance de 25 %**
- **+ 95 %** de fonds collectés par les plateformes françaises de crowdfunding entre 2014 et 2015 (300 millions d'euros)
- **+ 29 %** de dons recueillis via les souscriptions publiques de la Fondation du Patrimoine entre 2014 et 2015 (14 millions d'euros)
- **170 000 entreprises** de plus de 1 salarié sont mécènes
- **2,3 millions de Français** – un million de plus qu'en 2014 – ont financé un projet en crowdfunding depuis le lancement des plateformes
- **43 000 donateurs** (particuliers et entreprises) ont donné dans le cadre de souscriptions publiques
- **210 €** : montant moyen du don des particuliers en souscription publique
- **64 €** : montant moyen du don des particuliers via une plateforme de crowdfunding

Dans les collectivités

- **26 %** des entreprises mécènes soutiennent des structures publiques (dont les collectivités) en 2015, contre 13% en 2013
- **1,5 %** des fundraisers travaillent au sein de collectivités, contre 45 % dans des associations et 32 % dans des fondations
- De **100 K€ à 3,3 M€** tous types de mécénats et tous donateurs confondus pour les collectivités du panel
- **10 %** : part moyenne du budget d'un projet recherchée en mécénat par les collectivités



Sources :

Le mécénat d'entreprise en France, Baromètre du mécénat d'entreprise réalisé par CSA pour le compte d'Admical, mai 2016

Rapport d'activité 2015 de la Fondation du Patrimoine, Fondation du Patrimoine, printemps 2016

Baromètre du Crowdfunding en France 2015 réalisé par Compinnov pour Financement Participatif France, février 2016

Baromètre de la générosité, Étude basée sur les données 2013 du ministère de l'Économie et des Finances CerPhi- France générosités, juin 2015

Observatoire du Crowdfunding chez les français, 1^{ère} vague, Étude réalisée par Adwise pour Financement Participatif France, octobre 2014

Fundorama, Baromètre des métiers du fundraising 3^e édition, Association Française des Fundraisers, septembre 2014

Le mécénat des collectivités territoriales : des tendances de fond qui font bouger les lignes

Qu'elles soient grandes ou petites, rurales ou périurbaines, très peuplées ou moins, les collectivités locales sont désormais nombreuses à s'être lancées dans le mécénat. Cette étude fait un point sur les principales tendances observées.



Le mécénat des territoires : pour quoi ?

Favoriser l'appropriation et l'adhésion aux territoires

Alors que la réforme territoriale bouscule les paysages institutionnels en donnant naissance à des régions XXL et à de vastes intercommunalités, elle ne réduit pas l'adhésion forte des habitants, des entreprises, des porteurs de projets à leur territoire et à leurs racines. Les démarches mécénat des collectivités, qui constituent un dispositif d'ingénierie financière, sont très clairement perçues comme un outil pour fédérer des moyens, des compétences au bénéfice d'un territoire et de son développement, quelles qu'en soient les frontières administratives. Donner encore davantage de sens à des actions, en offrant la possibilité aux acteurs du territoire d'y contribuer lisiblement, est devenu l'un des objectifs majeurs des stratégies de mécénat.

Maintenir les forces vives des territoires dans une dynamique de création et d'innovation

Stimuler la créativité et la vitalité des porteurs de projet est un défi majeur à l'heure où la contrainte financière impose souvent une stagnation, voire une érosion des subventions. Une forme de résignation pourrait induire un fléchissement des initiatives créatrices des acteurs de terrain, alors même que de nombreux besoins apparaissent, qui contribuent à l'émergence de la société de demain.

Le mécénat apparaît dès lors comme une solution pour encourager les forces de proposition, en mobilisant des fonds que les collectivités ne sont plus en mesure d'apporter et qui, pourtant, sont nécessaires pour que des projets voient le jour.

Le mécénat des territoires : comment ?

Des démarches qui se structurent

Les initiatives sont multiples, d'échelle et de thématiques variées. Elles ont un dénominateur commun : la structuration croissante des dispositifs déployés. Création de postes, voire de missions dédiées (avec des places diverses dans les organigrammes) ; élaboration de stratégies et de plans de mécénat ; développement des partenariats avec des structures existantes (Fondation du Patrimoine, Fondation de France notamment) ; création de véhicules juridiques dédiés... Même s'ils ne répondent pas encore à tous les besoins, ces nouveaux dispositifs révèlent une véritable volonté d'agir et de se donner les moyens de le faire.



Des thématiques de collecte étendues

Le rôle grandissant du mécénat comme preuve d'appartenance au territoire s'accompagne d'un élargissement des champs d'action des stratégies de mécénat. Et ce, très au-delà de ses domaines historiques : la culture et la sauvegarde du patrimoine. Certains choix s'inscrivent lisiblement dans le positionnement politique des collectivités, en faveur d'un objectif ou d'une cause : développement économique, lutte contre l'exclusion et insertion, cohésion sociale, soutien à la création et à l'innovation...

Le portefeuille de projets ou d'actions proposés aux dons s'étend. Il peut désormais couvrir un spectre large des compétences exercées au niveau du territoire.

Une professionnalisation en marche

Qui sont les chargés de mécénat des collectivités ? Il n'existe pas de réponse unique à cette question, tant les profils, parcours, origines diffèrent – à l'image des fondements des démarches. L'on pourrait presque parler de 'mercato' des responsables mécénat des collectivités, qui se déplacent d'une structure à l'autre sur le territoire français. Mais cette diversité va de pair avec une réelle professionnalisation des personnes en charge de ces missions. Elle est encouragée et soutenue par la construction de réseaux dédiés aux collectivités, au sein de l'AFF par exemple. Formations et certifications se multiplient pour contribuer à cette professionnalisation. La réussite d'une démarche mécénat et sa pérennisation requièrent des compétences spécifiques : toutes ces initiatives témoignent d'une prise de conscience évidente.

Des modèles mixtes qui révèlent leur pertinence

Plusieurs exemples analysés dans cette étude mettent en évidence l'intérêt d'une combinaison de structures et de stratégies de collecte, lorsque celles-ci entrent en résonance avec les objectifs des mécènes potentiels.

La cohabitation, sur un même territoire, d'un fonds de dotation dédié à un objet et de démarches de mécénat portées en propre par des collectivités de ce territoire, est souvent fructueuse. Ces initiatives concourent, ensemble, à animer un projet fédérateur de territoire.

L'articulation intelligente des stratégies de mobilisation citoyenne, une coordination efficace entre acteurs, la multiplication des propositions sur un territoire fertilisent un terreau favorable à la mutation des entrepreneurs et des habitants en mécènes et donateurs.

Donner du sens en donnant son soutien

Une collectivité a la possibilité, par la diversité de ses objectifs et de ses modes d'intervention, de déployer de nombreux moyens d'action. Dans ce cadre, le mécénat est alors un levier de mobilisation qui dépasse largement l'acte de don. Le rapprochement entre l'entreprise mécène et l'institution publique donne un nouveau sens à son engagement.

L'entreprise mécène devient un véritable partenaire directement mobilisé dans la conduite des projets de la collectivité. Et ce, par un concours en nature, la mise à disposition de ses compétences, l'activation de ses propres leviers de communication... L'entreprise en retire un bénéfice immatériel important, pour elle-même comme pour ses collaborateurs.

Cette nouvelle forme de collaboration entreprises/collectivités est un levier puissant sur lequel les collectivités peuvent fortement capitaliser.

Le mécénat des territoires : demain ?

Changer un paradigme profondément ancré

La mobilisation d'acteurs privés, et notamment des entreprises, n'est pas encore une pratique naturelle, ancrée dans la culture des collaborateurs des collectivités territoriales. Aujourd'hui plus spontanément considérée comme un vecteur de communication, la démarche mécénat devra demain s'inscrire dans le dispositif d'ingénierie de financement, de visibilité et d'appropriation des projets ou actions conduits par la collectivité. Cette sensibilisation des services d'une collectivité aux atouts du mécénat est encore une étape à franchir ; c'est l'un des enjeux clés de la réussite des démarches engagées.

Mutualisation entre collectivités : au milieu du gué...

Si certaines démarches de mécénat s'inscrivent clairement dans une logique de mutualisation, ou a minima de partage de moyens et d'expertise, ce principe n'est pas généralisé. Des équipes de profils proches et mobilisant des ressources – matérielles notamment – comparables peuvent ainsi se côtoyer sans être dans une logique de partage. Ceci s'explique parfois par la 'concurrence' entre structures - le portefeuille de mécènes cibles n'est pas nécessairement extensible. Mais, la logique générale de la mutualisation de moyens entre acteurs publics, qui s'installe de plus en plus, devrait inciter à concevoir des modèles optimisés au plan économique tout en restant stratégiquement performants.



Combiner mécénat et financement populaire

Associer des actions de souscriptions populaires à une stratégie de mécénat est une voie déjà largement utilisée par les collectivités ; elle est certainement amenée à se développer. Ces démarches complémentaires reposent sur l'engagement citoyen et concourent clairement à la finalité que partagent l'ensemble des collectivités : rapprocher les citoyens de leur territoire, et les rendre acteurs de leurs projets.

Des régions en position de s'inscrire dans ce mouvement

Est-ce sur le terrain de la mutualisation de moyens et d'expertise au bénéfice des stratégies de mécénat des niveaux infrarégionaux, ou plus largement au profit de leurs politiques, que les régions s'engageront elles aussi dans ce mouvement ? Avec un agenda déjà très chargé par l'évolution de leurs frontières et les transferts de compétences, les collectivités régionales ne sont pas aujourd'hui aussi avancées que les communes et certains départements dans les démarches de mécénat. Toutefois, les tendances de fond observées et leur nouveau positionnement dans le paysage institutionnel, font des régions des acteurs incontestablement légitimes pour développer des stratégies ambitieuses, à leur échelle et selon les priorités qu'elles souhaitent donner au développement harmonieux de leur territoire.

Les perspectives encourageantes mises en évidence par l'enquête Admical - CSA « Le mécénat d'entreprise en France » de mai 2016 ...

Le baromètre réalisé par Admical auprès de 1 000 entreprises apporte une forte dose d'optimisme.

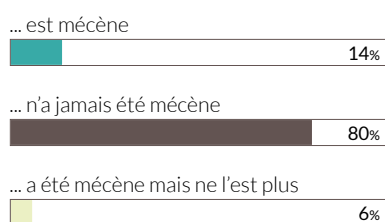
Il souligne :

- la croissance exceptionnelle et inédite du nombre d'entreprises mécènes et du budget consacré au mécénat ;
- la part croissante, parmi ces entreprises, des PME et TPE, cible clé du mécénat des collectivités.



© Admical

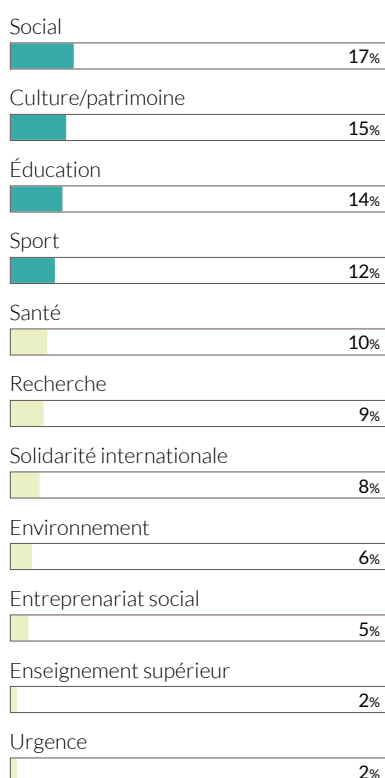
→ Votre entreprise mène-t-elle une ou des actions de mécénat ?



Entre 2013 et 2015, la proportion d'entreprises mécènes est passée de 12 % à 14 %, quand le budget consacré au mécénat augmentait de 25 % (3,5 milliards d'euros contre 2,8 milliards d'euros en 2013). Une progression tout à fait notable dans un contexte économique peu favorable.

Mieux encore, 79 % des mécènes pensent stabiliser leur budget mécénat, témoignant que cet engagement sociétal s'inscrit dans la durée.

→ Part du domaine dans le budget mécénat de l'entreprise



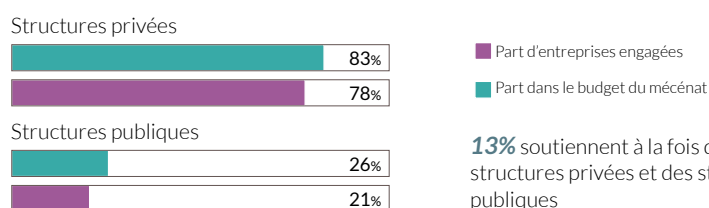
Les cibles des entreprises, de plus en plus homogènes, sont des indicateurs prometteurs pour le développement du mécénat des collectivités : les 4 thématiques prioritaires, qui concentrent 58 % du budget mécénat des entreprises, relèvent des politiques publiques ou d'actions mises en œuvre à l'échelon territorial.

Les facteurs propices au développement d'une relation de coopération collectivités / entreprises se confirment : 81 % des entreprises privilégient des projets qui s'exercent au niveau local ou régional, et attachent une importance croissante à leurs relations avec les acteurs du territoire.

... qui révèlent toutefois la nécessité d'intensifier la sensibilisation des entreprises, notamment des PME

Pour autant, le ciblage des fonds octroyés en tant que mécène n'est pas dirigé naturellement vers les acteurs publics :

→ Comment se répartit votre budget de mécénat entre le soutien à des structures publiques (ex : programmes d'État, musées ou théâtres publics, etc.) et le soutien à des structures privées (ex : associations, fondations, etc.) ?



© Admitral

Si le nombre d'entreprises engagées dans un soutien aux structures publiques augmente fortement, passant de 13 % à 26 % en 2015, le budget qu'elles consacrent aux actions soutenues est en revanche en légère diminution (- 2 points).

→ Orientations des politiques de mécénat

TPE

- Un soutien local privilégié : 83%
- Structures privées en majorité : 78%

PME

- Un soutien local majoritaire : 74%
- Structures privées en majorité : 94%

ETI - GE

- Territoires diversifiés
- Toutes structures, dont 54% structures publiques

Les orientations des politiques de mécénat par typologie d'entreprises montrent que si les TPE/PME dirigent assez naturellement leur soutien sur un territoire local, la part du budget qu'elles consacrent aux structures publiques reste très inférieure à celle des ETI/GE.



Le contexte favorable à une montée en puissance du mécénat au sein des collectivités est incontestablement une opportunité à saisir

Un nombre de mécènes croissant, des budgets mécénat maintenus dans la durée, une belle progression de la part des acteurs publics bénéficiaire des actions... : autant d'indicateurs de l'opportunité du développement des politiques de mécénat des collectivités. Pour autant, convaincre et séduire les entrepreneurs est une condition préalable qui nécessite une stratégie bien pensée et clairement communiquée.

Quels enseignements peut-on tirer du Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises* ?



* Édition 2016 de l'étude réalisée par EY en partenariat avec Les Entreprises pour la Cité

Des convergences entre les démarches des entreprises et celles des collectivités

L'ancrage territorial

71 % des fondations et fonds de dotation entreprises tiennent systématiquement compte des lieux d'implantation géographique de leur entreprise au moment de la sélection des projets.

Ceci confirme la contribution désormais prépondérante des entreprises à l'intérêt général local, mais aussi au développement des territoires et à l'émergence de véritables écosystèmes d'innovation sociale.

La dimension stratégique du mécénat

La période 2014-2016 a vu l'émergence d'un **mécénat plus stratégique**, appréhendé de manière transversale par les entreprises et leurs structures d'intérêt général. Principal indice de cette tendance, le mouvement de rattachement du mécénat aux fonctions de direction générale s'est accentué (+ 4 points).

Les « longueurs d'avance » des fondations et fonds de dotation créés par les entreprises

- **41%** des fondations et fonds de dotations emploient 3 employés ou plus en 2016.
- **68%** des structures proposent à leurs collaborateurs de s'impliquer dans des actions de solidarité.
- **69%** des fondations et des fonds de dotation utilisent les réseaux sociaux pour communiquer et engager leurs communautés.
- **55%** des structures ont recours au sourcing pour mieux cibler et multiplier les projets soutenus. Cette pratique devient une tendance de fond.

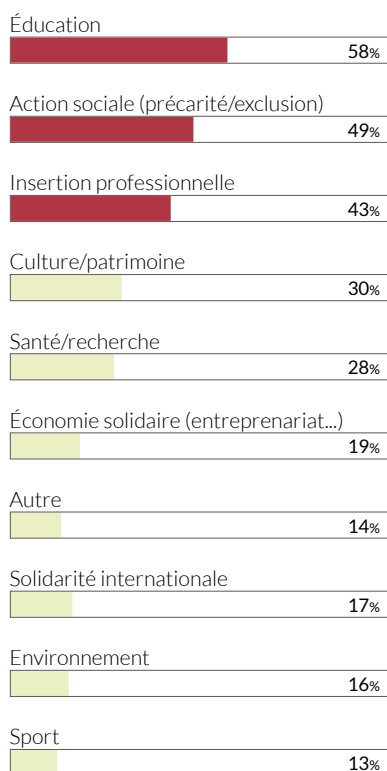
La maturité des structures créées par les entreprises, mais également le cadre réglementaire qui leur est appliqué, leur permettent de mobiliser des moyens plus importants que ce que l'on observe dans les collectivités (87 % des entreprises mettent du personnel à disposition de leurs structures de mécénat).

La mobilisation des collaborateurs des entreprises sur des projets soutenus par le fonds de dotation ou la fondation est un axe fort, qui s'inscrit dans une politique de ressources humaines. Cette voie reste à ouvrir au sein des collectivités.

Les canaux de communication, déterminants, donnent une place croissante aux réseaux sociaux, outils qui correspondent à l'impératif de toute communication affiliée au mécénat : faire parler de soi sans pour autant parler soi-même.

Des opportunités à saisir, pour les collectivités comme pour les fondations et fonds de dotation entreprises

→ Quel est le domaine d'intervention de votre structure ?



Selon ce panorama, les trois domaines d'intervention privilégiés par les entreprises sont l'éducation, l'action sociale et l'insertion professionnelle, thématiques au cœur des politiques publiques exercées par les collectivités.

Le mécénat croisé est pratiqué par 76 % des fondations et fonds de dotation, qui mettent en relation plusieurs domaines d'intervention pour un bénéfice mutuel : lutte contre l'exclusion par la culture, insertion professionnelle par le sport, etc. Les projets publics locaux s'inscrivent parfaitement dans cette logique.

Témoignage

Laure KERMEN-LECUIR *Déleguée générale, Fondation Aéroports de Paris*

« Avec la création de la fondation d'entreprise, une réflexion de fond a été menée afin d'augmenter la performance de notre impact. Cinq départements ont été choisis pour leur proximité immédiate avec nos plateformes aéroportuaires autour de l'idée de faire davantage bénéficier ces territoires de l'activité économique que génèrent nos plateformes.

Trois piliers guident notre action : l'identification des besoins territoriaux comme la lutte contre l'illettrisme ou le décrochage scolaire ; la mise en place de partenariats de longue durée (3 ans) avec le tissu associatif local et les collectivités territoriales ; l'engagement de nos collaborateurs. »



La diversité du mécénat des collectivités

LE MÉCÉNAT DES COLLECTIVITÉS DU NORD AU SUD

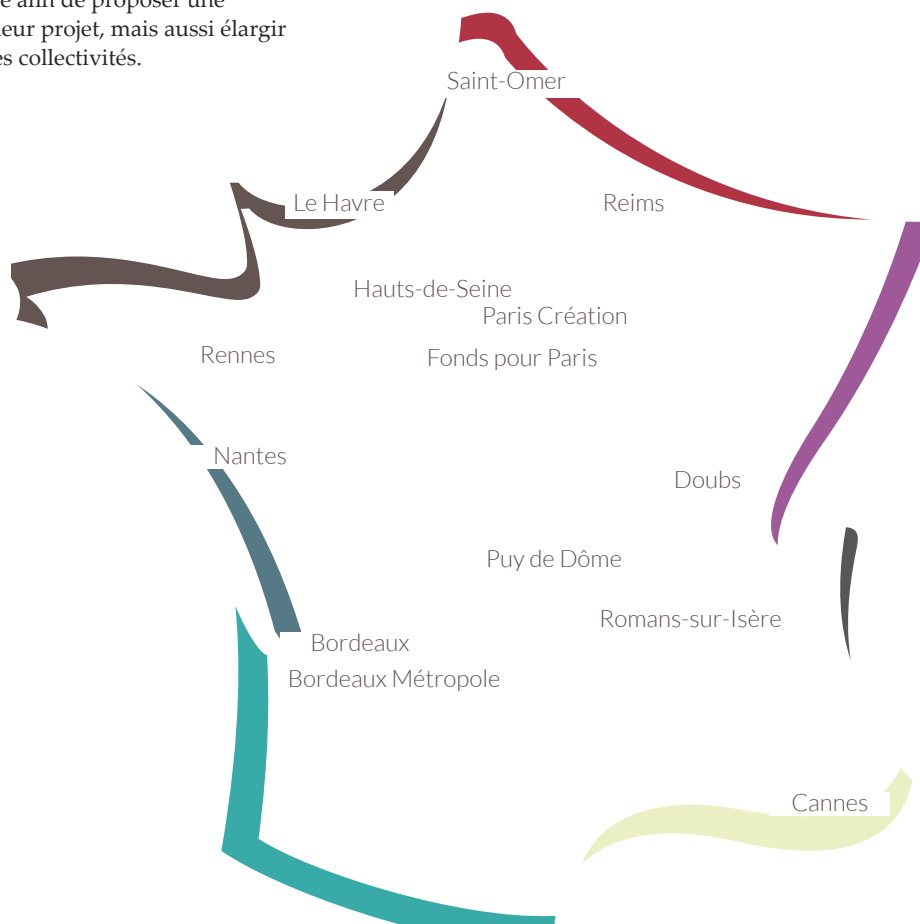
Dans sa première étude, EY apportait un éclairage inédit sur le mécénat des collectivités territoriales françaises basé sur les retours d'expérience de villes, agglomérations, régions et départements alors identifiés comme les plus avancés sur le sujet.

Deux ans plus tard, force est de constater que le contexte a changé. La multiplication des acteurs, l'émergence de modes de financements innovants, les nouveautés juridiques et réglementaires, ou encore l'accroissement de la contrainte budgétaire sont autant de facteurs justifiant de questionner les enseignements tirés en 2014.

À cette fin, EY a souhaité réinterroger les collectivités territoriales présentées dans sa première étude afin de proposer une actualisation de leur projet, mais aussi élargir le panel à d'autres collectivités.

Étant donné le nombre important de communes, villes, intercommunalités, départements et régions engagés dans ce type de démarche, cette étude ne consiste pas en un panorama exhaustif des pratiques des collectivités françaises en la matière mais bien en l'analyse de cas emblématiques identifiés au préalable.

EY a conduit un ensemble des entretiens qualitatifs par téléphone sur la base d'une même grille de questions.





La diversité du mécénat des collectivités

DEUX ANS APRÈS, QUE SONT-ILS DEVENUS ?

Le Havre

Alban FIRMIN - Directeur des marges de manœuvre

Plan Mécénat couvrant l'ensemble des thématiques de la ville, lancé en 2010 à l'initiative des services et reconduit pour 2014-2016

Clairement inscrite dans la continuité des orientations fixées à son lancement, la démarche de mécénat portée par la Direction des marges de manœuvre de la ville du Havre s'est distinguée, depuis 2014, par le lancement d'**opérations originales et innovantes**.

Les modes de financement en sont la première illustration. Outre la souscription publique expérimentée dès 2013 avec le soutien de la Fondation du Patrimoine, Le Havre s'est lancé en 2015 dans une **démarche de « générosité embarquée »** empruntée à Bordeaux ; le Ticket Mécène®. Reposant sur le versement par le visiteur mécène d'une contribution de 3 € minimum, le dispositif a permis de récolter près de 1 500 €, aussitôt réinvestis dans le montage en public d'une taxidermie de rhinocéros blanc au muséum d'histoire naturelle.

Autre initiative plutôt atypique et **résolument participative**, le projet Parcours d'avenir visant à améliorer le quotidien et l'épanouissement des enfants des quartiers Sud du Havre. Largement médiatisée lors de son lancement le 27 mai 2016 via la traversée de l'estuaire de la Seine par 3 nageurs emblématiques, l'opération repose sur des partenariats signés avec des entreprises. La ville espère à terme transformer en conventions de mécénat plus favorables à ces dernières.

Pour l'avenir, la collectivité s'interroge sur la **mise en place d'un fonds de dotation** – structure qui lui permettrait peut-être de gagner en visibilité auprès des **mécènes nationaux** qu'elle souhaite mobiliser davantage.



- Des actions à mécéner couvrant une **large palette de thématiques** – de la culture à l'insertion sociale en passant par l'environnement – répertoriées dans un **catalogue** conçu avec toutes les directions de la ville et présenté chaque année aux entreprises havraises
- Des espoirs d'augmenter le mécénat et les contacts à la ville **dynamisés par la perspective de l'événement « Le Havre 2017 »** pour les 500 ans de la création de la ville

Reims

Samuel FRARIER - Directeur des Finances

La mission Mécénat a été créée en 2010 à l'initiative du Directeur de la Culture avec le soutien des élus, afin de créer une dynamique de mécénat sur cette thématique

Six ans après sa création, la mission Mécénat de Reims a acquis une **véritable légitimité** auprès de ses partenaires et au sein des services techniques et administratifs. La **forte implication du nouvel exécutif**, la **conception d'outils solides de gestion** – charte éthique et convention type par exemple – ou encore la sollicitation de **nouveaux relais de mobilisation et de communication** (réseaux sociaux, associations...), ont permis à la mission de pérenniser son action : depuis 2010, plus de 3,3 M€ ont été collectés (tous types de mécénat confondus), et près de 90 projets ont pu être accompagnés.

Hier ouvert à toutes les thématiques de la collectivité, le mécénat rémois privilégie désormais **les opérations de restauration, de protection et de valorisation du patrimoine**. Pour le nouvel exécutif, il s'agit ainsi d'**encourager l'appropriation de ce patrimoine par la population rémoise**. Cette appropriation devrait notamment se traduire par l'augmentation des fonds collectés auprès des particuliers, un objectif également poursuivi par les projets de souscription publique lancés dès 2015 avec le soutien de la Fondation pour le Patrimoine : remise en eau de la fontaine Subé, restauration de la Porte de Mars, rénovation de l'Église Saint Maurice...

Fort de son expertise reconnue et de ses expériences concluantes, la mission Mécénat devrait prochainement s'atteler à un nouveau défi de taille : **la mise en valeur du patrimoine UNESCO de la ville**.



- L'affirmation du mécénat comme un **outil d'ingénierie financière à part entière** via le repositionnement de la mission au sein de la Direction des Finances
- **Le recours quasi exclusif au mécénat** pour restaurer et remettre en eau la fontaine Subé : sur un budget total de 650 000 €, 2/3 sont couverts en **mécénat en nature et de compétences** par 37 entreprises qui fournissent du matériel et/ou mettent gracieusement à disposition leurs équipes. Le financement résiduel est assuré grâce au mécénat financier.

Hauts-de-Seine

Guillaume RAVAILLE - Cellule mécénat & privatisations

La cellule mécénat a été créée en 2010 au sein du pôle Culture du conseil départemental, à l'initiative du Président du conseil départemental des Hauts-de-Seine

Afin de soutenir sa politique culturelle et patrimoniale, le Département des Hauts-de-Seine a mis en place une **démarche responsable** de recherche de fonds privés, auprès des entreprises et des particuliers, favorisant **l'alliance entre culture et économie**.

Cette dernière a franchi un cap ces deux dernières années, en contribuant à une **évolution des cultures et des perceptions** à l'égard de la logique de collecte de fonds privés et plus généralement de la génération de recettes propres. Les regards ont changé : **le mécénat n'est plus l'affaire d'une cellule isolée**, il est désormais pris en compte en amont dans l'ingénierie des projets culturels, qu'ils soient temporaires ou patrimoniaux et sa mise en œuvre est plus transversale.

Le Département a en outre initié avec succès sa **première démarche de souscription publique** à travers l'acquisition du portait de Chateaubriand par Girodet. Il renouvellera ce type de campagne, qui renforce le lien entre le public et les partenaires, et offre une forte visibilité à l'identité culturelle du département.

L'approche s'est pérennisée, et l'équipe a été renforcée. Offrant aux entreprises une proposition globale et complémentaire, en tant que mécènes ou en tant qu'occupants temporaires des espaces pour des événements professionnels.



→ Une cellule mécénat qui **étend son champ d'action, avec la conception d'une offre plus globale**, générant des recettes propres, et capitalise sur la qualité de la relation établie avec les entreprises partenaires

→ Une approche de mécénat d'entreprise **élargie avec succès à la souscription publique** en faveur d'un projet spécifique, qui a donné un coup de projecteur bénéfique au rayonnement culturel et à son appropriation par les habitants

Doubs

Jérôme PARRIAUX - Direction de la communication

Démarche de mécénat lancée en 2012 dans le cadre de l'acquisition du Chêne de Flagey pour le musée Courbet, propriété du département

En 2012, le département du Doubs lance une spectaculaire opération de mobilisation de fonds pour acquérir *Le Chêne de Flagey*, tableau de l'enfant du pays Gustave Courbet. Il active pour cela **4 leviers complémentaires** : aide de l'État, subventions des collectivités territoriales, mécénat d'entreprise et souscription publique. 4 millions d'euros sont ainsi réunis en à peine 8 mois et permettent au département de rapatrier l'œuvre au musée Courbet d'Ornans.

4 ans plus tard, le tableau fait figure de **pièce incontournable du musée** : il participe pleinement à sa notoriété au niveau national voire international, et constitue un véritable levier pour sceller de nouveaux partenariats. Ainsi a-t-il rejoint temporairement le Grand Palais début 2016 pour l'exposition *Volez, Voguez, Voyagez* qui raconte l'aventure de la Maison Louis Vuitton. Une initiative gagnant-gagnant puisque cette dernière s'est engagée dans une opération de mécénat qui permettra notamment la restauration d'autres œuvres du musée franc-comtois.

Au final, si la démarche de mécénat initiée en 2012 n'a pas été pérennisée par la création d'une cellule dédiée ou l'élaboration d'une stratégie spécifique par le département, elle a eu et continue d'avoir des **retombées très positives** pour le territoire et ses habitants. Il n'est donc pas exclu qu'elle soit remise à l'ordre du jour par l'exécutif nouvellement élu.



→ **La fédération d'un territoire autour d'un projet culturel**, ses habitants et entrepreneurs étant eux-mêmes devenus mécènes de l'opération

→ Le **classement du tableau « œuvre d'intérêt patrimonial majeur »**, ayant permis aux entreprises mécènes d'obtenir une réduction d'impôt égale à 90 % de leur versement (au lieu des 60 % habituels)

→ **L'utilisation de l'œuvre ainsi acquise comme un levier** pour accroître la visibilité et l'attractivité du territoire, et sceller de nouveaux partenariats

Puy-de-Dôme

Grégoire MICHAU - Cellule Mécénat

Fondation sous l'égide de la Fondation de France, elle a été créée fin 2013 pour appuyer la candidature de la Chaîne des Puys au patrimoine mondial de l'UNESCO

La fondation Chaîne des Puys – Faille de Limagne s'inscrit dans la continuité de son projet d'origine : participer au financement des diverses actions de préservation, de mise en valeur et d'accessibilité des sites. Elle est pleinement opérationnelle depuis 2014.

La dynamique entreprises, impulsée en 2012 et 2013, et renforcée par la création de la fondation, a été poursuivie et développée. **L'adhésion forte des entreprises** du territoire au projet que représente la candidature au patrimoine mondial de l'UNESCO a même suscité des volontariats spontanés. L'objectif de la fondation est de rassembler environ 10 % du plan de gestion du site, soit 700 K€ ; les engagements de dons représentent aujourd'hui plus de 80 % de cette enveloppe, ce qui affirme avec évidence l'adhésion des entreprises puydômoises.

Plus qu'un outil financier, la fondation est d'abord une démarche qui vise à **renforcer la dynamique et l'appropriation** du site par le territoire. Les partenaires souhaitent aujourd'hui favoriser et permettre l'implication du grand public. Pour cela la réversion d'une part de la vente des produits liés au site est à l'étude.

La fondation demeure un **outil léger**, sans structure propre, bénéficiant de l'apport en compétences de ses membres pour assurer son fonctionnement.



- Un outil **devenu opérationnel**, qui répond pleinement à sa finalité et qui a favorisé une réelle dynamique d'entreprises autour de son projet emblématique pour le territoire
- La volonté d'**élargir l'objet de la fondation**, afin de pouvoir percevoir une participation indirecte du grand public via les recettes commerciales du site

Bordeaux

Stéphanie IOAN - Déléguée générale

Ce fonds de dotation a été créé en 2012 à l'initiative de la ville, du Crédit Municipal et du Centre Communal d'Action Sociale afin de soutenir des projets locaux de solidarité

Lisibilité, visibilité, et transversalité : depuis 2014, le fonds a redéfini ses 3 principales orientations : soutien des projets de lutte contre les précarités, d'insertion et d'innovation sociale ; mise en partenariats des projets et des acteurs ; développement des financements innovants.

La structure a en partie **renouvelé sa gouvernance** pour reposer sur un parfait équilibre entre acteurs publics, privés et société civile. Cette juste répartition, également assurée au sein du comité de projets, garantit la qualité du dialogue entre toutes les parties prenantes du territoire.

Devenu Bordeaux Mécènes Solidaires (BMS) en janvier 2016, le fonds a **choisi un parrain** pour incarner ses valeurs d'équipe et de solidarité : Laurent Marti, entrepreneur et président de l'Union Bordeaux Bègles (UBB). Avec le site internet et différents supports, **une stratégie de communication efficace, multicanale et multicible** a été mise en œuvre.

Fort de cette nouvelle identité et de ces nouveaux moyens, Bordeaux Mécènes Solidaires a **réaffirmé ses missions** auprès des entreprises comme du grand public. Le fonds a également développé des **partenariats porteurs et apporteurs de projets** – par exemple avec AG2R La Mondiale dans le cadre de La Fabrique à Partenaires.

Il s'agit désormais de **perenniser la dynamique** lancée, avec le recours à des modes de financement innovants (micro-don, contrats à impact social) et l'élargissement de la prospection à des acteurs nationaux désireux de trouver des relais experts sur le territoire.



- Le **soutien aux associations ou organismes sans but lucratif portant des projets à impact social**, dans le cadre de l'appel à projets lancé par le ministère de l'Économie sociale et solidaire sur les contrats éponymes.
- La **valorisation du fonds comme un « catalyseur territorial »** capable de rassembler les acteurs locaux autour d'intérêts communs, mais aussi d'accompagner les porteurs de projets grâce à sa connaissance fine du tissu local.



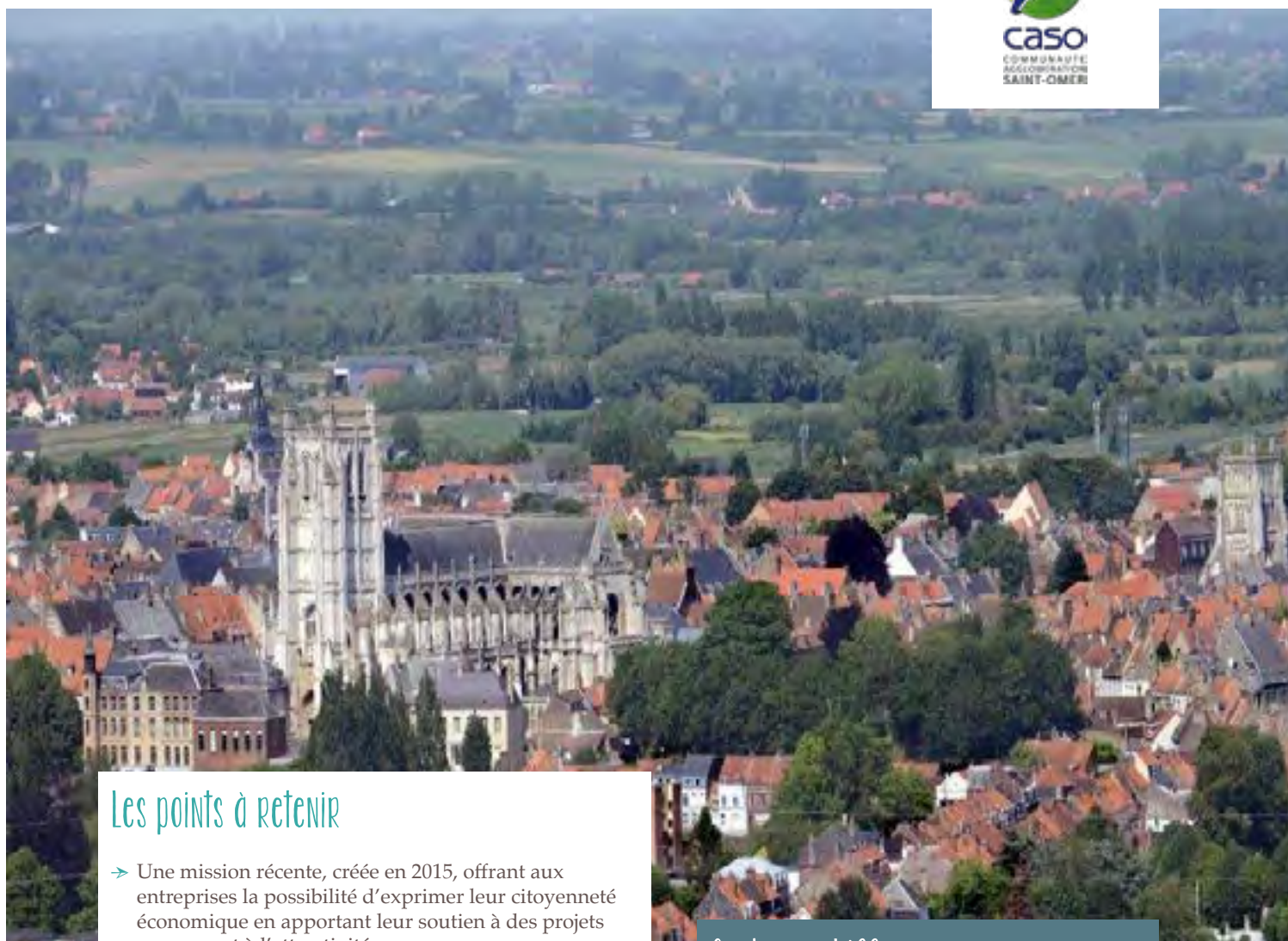
La diversité du mécénat des collectivités

DE NOUVEAUX EXEMPLES DU NORD AU SUD

Propos recueillis auprès de
Gaëtan VANDENBUSSCHE
Responsable mécénat
de la communauté d'agglomération
de Saint-Omer



Communauté d'agglomération de Saint-Omer



Les points à retenir

- Une mission récente, créée en 2015, offrant aux entreprises la possibilité d'exprimer leur citoyenneté économique en apportant leur soutien à des projets concourant à l'attractivité du territoire
- Un service mutualisé avec les communes de l'agglomération, toutes investies dans la préservation d'un riche patrimoine historique, religieux et rural
- La création d'un Cercle des Mécènes très qualitatif, incarnant le principe d'un mécénat d'excellence
- L'habile mobilisation de mécènes américains, en jouant sur la fibre identitaire de grandes familles descendantes d'élèves des écoles jésuites audomaroises du XVIII^e siècle

Quelques chiffres

- Communauté d'agglomération de **75 000 habitants** et **25 communes**
- Environ **30 entreprises** membres du Club des Entreprises Mécènes de l'Audomarois
- Collecte globale de **390 K€** en 2016, dont 60 % environ de contribution de fondations
- Cible de collecte de **plus de 550 K€** en 2017

L'origine

La mission mécénat de la communauté d'agglomération de Saint-Omer (CASO) a été créée en 2015, sous l'impulsion de François Decoster, son président, animé par deux convictions fortes :

- La richesse importante d'un patrimoine historique, religieux, rural sur le territoire, qu'il convient de préserver, mais qui demeure souvent à la charge de petites communes peinant à financer sa restauration ou son entretien
- L'existence d'un esprit de « citoyenneté économique » chez les entrepreneurs de l'agglomération, à cultiver en diversifiant la nature de leurs relations avec la collectivité. L'idée étant de passer d'une posture d'aménageur foncier à une posture de catalyseur de projets concourant à l'attractivité du territoire. Un argument clé pour des entreprises parfois confrontées à la difficulté d'attirer des talents dans un secteur à dominante rurale, même s'il héberge de grandes entreprises telles que Arc International.

Le dispositif

La mission Mécénat est positionnée au sein de la CASO, sous le double rattachement du DGS et du DG Ressources. Elle est assurée par 1 ETP.

Elle constitue l'un des services mutualisés de la communauté d'agglomération, et a vocation à proposer son expertise à l'ensemble des communes.

Ce positionnement au plus près de la décision a été retenu pour faciliter la mise en œuvre de la démarche et raccourcir au maximum le cheminement administratif, adoptant ainsi les « codes du privé », condition clé du succès.

En 2017, la mission rejoindra une cellule Financements publics et privés et qui intégrera les partenariats de sponsoring sportif.

Les finalités

La démarche de la CASO est celle d'un « mécénat d'excellence », devant rassembler les forces vives du territoire autour de projets de qualité, contribuant à l'image de marque de l'agglomération.

Les fonds collectés sont destinés à cofinancer (à une hauteur cible de 10 % à 100 %) des projets variés concourant à l'attractivité parmi lesquels le champ patrimonial, et notamment rural, représente un socle important.

Les modalités

Pour incarner sa démarche partenariale entreprises, la CASO a créé le Cercle des Entreprises Mécènes de l'Audomarois – CEMA. Un club qui se veut très qualitatif, dans sa composition comme dans son animation (lieux d'accueil, intervenants...), auquel l'adhésion – par un ticket d'entrée fixé à 1 000 € - confère le statut de mécène mais aussi de partenaire durable d'un projet de territoire.



Les mécènes affectent leurs dons aux projets proposés par le catalogue de la mission Mécénat et bénéficient de contreparties sur-mesure, qui n'apparaissent pas comme déterminantes dans leur décision d'adhésion.

Au-delà du cercle des entreprises mécènes, la mission mécénat s'attache à mobiliser les fonds de diverses fondations, en répondant à des appels à projet.

Aucune souscription publique n'a été engagée à ce jour, mais cette modalité sera déployée dans l'avenir, par recours à une plateforme de crowdfunding, désormais facilité par les textes.

ZOOM sur...

le développement du mécénat au Maryland

Particularité méconnue, Saint-Omer a constitué au XVIII^e siècle un terreau fertile de destins devenus remarquables sur le territoire américain. Ville d'accueil d'élèves catholiques anglais, Saint-Omer a constitué l'un des pôles d'enseignement les plus importants d'Europe. Certaines destinées de ces étudiants audomarois et de leurs descendants, émigrés par la suite aux États-Unis, ont fortement marqué l'histoire même des États-Unis d'Amérique. La famille Carroll fait partie de ces illustres personnalités.

L'attachement marqué à ces racines audomaroises des citoyens du Maryland en particulier, est un levier que les acteurs du territoire, dont la CASO, ont décidé d'utiliser pour mobiliser des donateurs anglo-saxons et américains.

Afin de faciliter la collecte auprès d'un public réticent à financer des administrations françaises, une fondation abritée, issue de la société civile, est en cours de création sous l'impulsion de la CASO et permettra de compléter les fonds recueillis auprès des mécènes français dans le financement des projets patrimoniaux.

L'offre

La constitution de l'offre a reposé sur une approche « étude de marché », conduite auprès d'une centaine d'entreprises (« quel type d'action / projet vous verriez-vous financer ? »), et des communes de l'agglomération (« quels projets d'excellence allez-vous engager ? »).

Ceci a conduit la CASO à concevoir un catalogue de projets dans le cadre d'un service mutualisé avec les communes, à l'image du Saint-Omer Jazz Festival.

La relation partenariale que la CASO souhaite nouer avec les entreprises favorise et encourage 3 formes de mécénat : financier, en nature, en compétences.



La rénovation pluriannuelle des fontaines du territoire, emblématiques de la présence de l'eau dans l'audomarois fait l'objet d'un mécénat exclusivement en compétences, d'un montant total de 200 000 €

Propos recueillis auprès
de **Pierre Sliosberg**
Responsable partenariats
Les Ateliers de Paris



Paris Création

LES
ATELIERS
DE PARIS
l'association des artisans de créateurs

PARIS CRÉATION
association des artisans de créateurs



Les points à retenir

- Des partenariats forts noués avec des fondations intervenant dans le secteur de la création, du design et de la mode
- Un positionnement de niche répondant à un axe stratégique fort pour la collectivité parisienne
- Une structure encore en devenir, dont le positionnement pourra évoluer

Quelques chiffres

- **17 mécènes** rassemblés depuis la création du fonds de dotation
- Près de **700 K€** collectés

L'origine

Paris Création s'inscrit dans le prolongement des Ateliers de Paris, structure d'accompagnement économique dédiée aux métiers de création.

Né en novembre 2011 à l'initiative d'une élue de la ville de Paris, le fonds de dotation Paris Création a pour objectif de soutenir l'excellence des savoir-faire des créateurs et d'accompagner l'innovation, dans un secteur à fort besoin de financement.

Les finalités

Le fonds de dotation Paris Création complète les différents dispositifs d'intervention de la ville destinés à stimuler la création dans les domaines des métiers d'art, du design et de la mode. Il reflète ainsi l'engagement spécifique de la ville auprès de cette filière, afin de favoriser l'emploi, le développement des entreprises et la transmission des savoir-faire.

La gouvernance

Le conseil d'administration du fonds de dotation exerce un double rôle : celui d'ambassadeur du fonds auprès des mécènes et réseaux concernés, et celui d'apporteur d'ingénierie et d'expertise auprès des porteurs de projets auxquels bénéficient les fonds collectés.

Il réunit 3 censeurs et 12 administrateurs. Un tiers de ces derniers sont des représentants de la ville, et deux tiers des personnes qualifiées.

Les modalités

La décision de créer un fonds de dotation permettant d'associer les partenaires privés aux projets soutenus par la ville a été prise assez rapidement, afin de disposer d'un outil autonome. Aujourd'hui, cette structure indépendante des services de la ville présente plusieurs avantages :

- sa souplesse et sa réactivité, précieuses dans le milieu artistique ;
- la composition d'un tour de table associant les expériences, compétences et réseaux, qui favorise l'atteinte des objectifs.

L'intervention du fonds auprès des bénéficiaires conjugue deux modes de contribution : l'apport financier et l'accompagnement technique. Cette combinaison répond pleinement aux besoins des porteurs de projets, qu'ils soient créateurs, réseaux ou encore professionnels de la filière.

Le ciblage des donateurs, initialement principalement orienté sur les grandes entreprises notamment du secteur du luxe, souffre d'une concurrence forte ; il sera donc amené à évoluer pour, d'une part intégrer des entreprises de taille moyenne et ETI, d'autre part favoriser la fidélisation autour notamment d'un Club de Mécènes à constituer.

L'expérience montre que les mécènes de Paris Création sont davantage en recherche d'un témoignage de leur adhésion au projet. L'attente de contreparties n'apparaît pas comme une forte exigence.

L'offre

Paris Création a structuré une proposition de Mécénat autour de 6 catégories de projets :

1. L'aide à la création d'entreprise
2. Les formations innovantes
3. Le soutien, par des bourses, à des résidences croisées de créateurs
4. L'attribution de bourses de perfectionnement pour favoriser la transmission des savoir-faire des métiers d'art
5. Les grands prix de la création
6. Le concours Esprit de Paris récompensant la création d'objets évocateurs de la capitale

Cette proposition diversifiée est un atout pour solliciter tout type de donateur, pour des montants de dons divers. Elle a permis à Paris Création d'atteindre un montant total de collecte significatif (près de 700 000 €), avec un montant moyen de don environ 3 fois supérieur au montant moyen évalué par le CFF.

- Un positionnement témoignant du soutien apporté par la ville de Paris au secteur des métiers d'art, et s'inscrivant en complémentarité des actions conduites par les Ateliers de Paris
- Un engagement citoyen très fort des réseaux de créateurs mobilisés autour de Paris Création
- Un soutien déterminant de fondations existantes, permettant la construction progressive de cet outil qui est encore en devenir



Remise des grands prix de la création de la ville de Paris

Propos recueillis auprès
d'**Anne-Céline DELVERT**
Directrice adjointe
du Fonds pour Paris



Fonds pour Paris

FONDS
POUR
PARIS



Les points à retenir

- Un fonds de grande envergure, tant par l'ampleur des projets soutenus que par le nombre et le montant des contributions des donateurs
- Une structure rigoureusement indépendante de la collectivité, intégralement financée par des mécènes
- L'ambition de développer le mécénat international via une première structure miroir lancée aux États-Unis début 2016, *The Paris Foundation*

Quelques chiffres

- **2 millions d'euros** levés la première année
- Un **objectif de 17 millions d'euros** à lever pour les prochains projets d'envergure du Fonds pour Paris : la restauration et la mise en valeur de l'Église de la Madeleine et l'agrandissement du Palais Galliera
- **40% de mécènes particuliers**, certains intervenant à la fois à titre privé et en tant que chef d'entreprise

L'origine et les finalités

La création du Fonds en 2015 est issue d'une volonté d'Anne Hidalgo, maire de Paris. Cette structure répond à deux objectifs : développer le partenariat encore trop timide entre public et privé, et impliquer davantage les mécènes privés dans la restauration et la mise en valeur de Paris.

Son champ d'action concerne le seul patrimoine parisien ; il s'agit de le valoriser et de l'inscrire dans la modernité – à travers l'intervention d'artistes contemporains.

Le dispositif

Parce qu'il lui était indispensable de disposer de ressources avant d'être en mesure de porter des initiatives à soutenir, le Fonds a souhaité clairement **différencier le mécénat de fonctionnement du mécénat de projets**.

Le premier lui a permis de lancer la structure : recrutement et rémunération de 2 collaboratrices à temps plein, loyer des locaux occupés par l'équipe du Fonds, création du site Internet... puis d'assurer son fonctionnement quotidien.

Le second finance intégralement les projets.

Cette distinction claire entre fonctionnement et projets répond également à des **principes d'affectation budgétaire et comptable différents** : l'annualité pour le fonctionnement, la pluriannualité pour les investissements.

→ **Objectif annuel du fonds : impulser 2 à 3 projets d'envergure (supérieurs à 1 M€) et faire aboutir 1 à 2 projets plus modestes**

Les modalités

Les adjoints à la maire de Paris, principalement ceux en charge de la culture et de l'urbanisme, identifient les projets qui pourraient faire l'objet d'un mécénat.

L'équipe du Fonds pour Paris prépare et étudie la faisabilité des opérations ainsi retenues par les élus, puis présente chacune au conseil d'administration.

Si ce dernier valide le projet, l'équipe prend en charge la campagne de mécénat : élaboration d'une « fiche projet » mise en ligne sur le site Internet, identification des contreparties spécifiques (en plus des contreparties traditionnelles : fiscalité, visibilité...), élaboration de supports de communication, le cas échéant création d'outils dédiés (plateforme de crowdfunding...), puis conception et mise en œuvre d'une stratégie de prospection à partir du réseau du Fonds pour Paris.

Les facteurs clés de succès

Un an après sa création, le Fonds pour Paris **a atteint ses premiers objectifs**. Quelques éléments ont été décisifs, notamment :

- la solidité de la structure juridique mise en place, reposant sur un conseil d'administration mixte et l'animation par une équipe entièrement dédiée ;
- le portage politique, fort et au plus haut niveau, via l'implication sans faille de la maire de Paris : elle joue pleinement son rôle d'ambassadrice, notamment auprès des chefs d'entreprise ;
- l'attractivité de la ville de Paris, qui reste la motivation principale des donateurs actuels et un argument majeur auprès des donateurs potentiels ;
- l'existence d'un tissu dense d'entreprises et de grands mécènes sur le territoire parisien.

ZOOM sur...

La création de The Paris Foundation aux États-Unis

Souhaitant développer le mécénat international et positionner Paris comme une ville résolument mondiale, le Fonds a créé début 2016 une structure sœur dans l'État de New-York. Baptisée *The Paris Foundation*, elle poursuit les mêmes objectifs de soutien et de mise en valeur du patrimoine parisien, et repose également sur le principe de collecte de dons auprès d'entreprises et de particuliers. Juridiquement indépendante du Fonds pour Paris, elle lui reversera l'intégralité des fonds recueillis afin de financer des actions porteuses de sens pour les donateurs : projets franco-américains, initiatives en matière d'art contemporain... une phase de benchmark est actuellement en cours afin de préciser les opérations à mécéner. En outre, le conseil d'administration de *The Paris Foundation* sera finalisé dans les prochains mois.

La gouvernance

Le Fonds est une structure juridiquement indépendante de la ville. Son conseil d'administration est composé de 8 personnalités qualifiées et de 5 représentants de la collectivité.

Il intervient notamment dans la validation des projets proposés aux mécènes.

Les membres du conseil jouent en outre un rôle majeur de relais auprès de leurs réseaux respectifs et sont ainsi régulièrement apporteurs de nouveaux mécènes pour le Fonds.

Propos recueillis auprès
de **Caroline RESMOND**
Administratrice déléguée du
Fonds de dotation Rennes,
ville et Métropole de Culture
(FDRVMC)



RENNES



Les points à retenir

- Un fonds de dotation commun aux équipements culturels de la ville et de la métropole, qui déploient leur propre stratégie de mécénat
- Un mécénat orienté dès l'origine vers les particuliers et les entreprises, qui capitalise sur la mobilisation citoyenne autour de la valorisation du patrimoine breton
- Une diversité dans la destination et l'utilisation des fonds collectés, pour attirer et fidéliser les donateurs

Quelques chiffres

- **254 K€** collectés depuis 2013
- Des campagnes auprès de particuliers pouvant réunir plusieurs centaines de donateurs : **212** pour l'acquisition de l'ouvrage de Jusepe de Ribera, **plus de 90** pour le fonds Jobbé-Duval

ZOOM sur...

Une démarche participative et originale : un donundessin.fr

Pour financer l'acquisition d'un fonds d'atelier de 259 dessins de l'artiste breton Armand-Félix Jobbé Duval, la collectivité a lancé une « boutique en ligne ».

Grâce à elle, le mécène pouvait choisir le dessin dont il souhaitait faire don au musée des Beaux-Arts de Rennes. Le contributeur devient ainsi acteur de l'enrichissement des collections du musée – son nom apparaîtra d'ailleurs sur l'inventaire. Cette opération novatrice a atteint son objectif de collecte (environ 36 000 €) auprès d'une centaine de particuliers et de quelques entreprises.

L'origine

La collecte de dons a été initiée en 2013 par la directrice du musée des Beaux-Arts à l'occasion de l'acquisition d'une œuvre.

La campagne d'appel « Rennes Mécènes » engagée sur ce projet a reçu un écho très favorable, aussi bien des entreprises que des particuliers.

L'acquisition de Saint-Jude Thadée, de Jusepe de Ribera, est à l'origine de la démarche de mécénat de la ville de Rennes. La souscription a dépassé les objectifs initiaux et ouvert la voie à une démarche structurée et pérenne.



© Jean-Manuel Salingue

Le dispositif et ses finalités

Le fonds de dotation a été créé à l'occasion de cette première campagne de 2013. En 2014, malgré l'absence de nouveaux projets spécifiques, les dons ont continué d'affluer, concourant au financement d'expositions, de catalogues... Ces contributions spontanées témoignant de l'attachement des Rennais au développement culturel ont motivé de nouvelles souscriptions en 2015 au bénéfice du musée des Beaux-Arts (acquisition de *La Bacchante endormie* de Jean-Baptiste Marie-Pierre et restaurations des cartons des tapisseries du Parlement de Bretagne).

Forts de ces succès, la ville de Rennes et Rennes Métropole ont souhaité, en 2015, élargir la démarche de mécénat à l'ensemble des équipements culturels gérés en régie, ce qui a conduit à engager 5 campagnes de mécénat en 2016 (musée des Beaux-Arts – collection Jobbé-Duval, restauration de la Tour de Nankin ; musée de Bretagne - accessibilité/médiation et création d'outils innovants au cœur de l'exposition « Bretagne express » ; Centre d'Art contemporain La Criée – édition d'un livre d'artiste d'Ariane Michel).

L'objet du fonds de dotation élargi permet d'inclure les projets portés par 11 établissements culturels, qui restent toutefois chacun maître de la définition de leur stratégie. Le fonds de dotation constitue ainsi un outil de mutualisation de la prospection et de la collecte.

Les modalités

- ➔ Le fonds de dotation comprend 0,5 équivalent temps plein dédié et occupe des locaux du musée des Beaux-Arts. La valorisation de ces locaux est rétrocédée à la ville de Rennes.
- ➔ Le fonds apporte son soutien à tout projet approuvé par son conseil d'administration, en matière de restauration, acquisition, rénovation d'ouvrages ou d'équipements, de médiation, de production d'œuvres, d'expositions temporaires... Le champ d'intervention est donc très large.
- ➔ La cible de donateurs comprend des particuliers (40 %) et des entreprises (60 %). Ces donateurs bénéficient de contreparties classiques (visibilité, entrées et places gratuites, invitations privées, vernissages, visites...)
- ➔ Le succès des campagnes repose sur une communication de qualité, donc onéreuse. Leur fréquence doit être modérée afin de ne pas essouffler les donateurs.
- ➔ Le fonds de dotation bénéficie également de mécénats de compétences, de la part de grands groupes comme de PME locales.

Les facteurs clés de succès

Parmi les enseignements tirés des réussites de l'expérience de Rennes :

- ➔ Le lancement via un projet phare et attractif, comme élément clé de visibilité et d'adhésion.
- ➔ L'importance de la stratégie de communication. Elle nécessite un calendrier clair et une sélection de projet attractifs pour les donateurs (mise en valeur du patrimoine breton, attractivité du territoire, enrichissement de collections...).

La gouvernance

L'outil Fonds de dotation a été choisi dès l'origine. Le conseil d'administration est composé de 7 membres, élus et personnalités qualifiées.

L'existence d'un véhicule juridique indépendant sécurise les collectivités très vigilantes quant aux risques de conflit d'intérêt.

Propos recueillis auprès de
Dominique DAVID
Chargée de mission Mécénat
culturel et partenariats
Direction générale à la culture
Nantes Métropole



Nantes



Nantes
Métropole

WORLD OF
Nantes

Les points à retenir

- Un premier fonds de dotation créé dès 2010 par la ville de Nantes en partenariat avec la SAEM La Folle Journée
- Des évolutions structurelles et conjoncturelles multiples, qui poussent aujourd'hui la métropole à définir une stratégie pour le développement du mécénat culturel autour de deux axes principaux :
 - la structuration d'une mission Mécénat au sein de la collectivité
 - la création d'un fonds de dotation métropolitain à vocation culturelle

Quelques chiffres

- **2,8 M€** collectés en propre (mécénat et sponsoring) par les 20 principaux établissements culturels nantais en 2015 (contre 2,9 M€ en 2014 et en 2013)
- **1,3 M€** collectés pour la seule SAEM La Folle Journée en 2015 : 120 000 € via le fonds de dotation ville / SAEM et 1,2 M€ sous d'autres formes (sponsoring, adhésion au club d'entreprises, vente d'espaces...)
- **L'ambition de collecter 10 % à 20 % du coût total** des projets proposés au mécénat via le futur fonds de dotation métropolitain

ZOOM sur...

le recours à un tiers pour accompagner la création du fonds de dotation

Comme d'autres collectivités, Nantes Métropole a souhaité se faire accompagner pour installer son fonds de dotation, au second semestre 2016. Si la création d'une telle structure est relativement simple et rapide, la phase de lancement est absolument décisive.

En effet, une expertise préalable est souvent nécessaire pour la conception et le fonctionnement opérationnel du fonds, la définition des modalités d'animation en lien avec les partenaires concernés, l'élaboration des outils de gestion et de communication...

Et pour une première levée de fonds pour le fonds lui-même et les premiers projets à mécéner.

C'est pourquoi de plus en plus d'organisations (cabinets de conseil mais également associations) se spécialisent dans l'accompagnement à la création de structures de mécénat, qu'elles soient internalisées à l'instar de la mission Mécénat de Nantes – il s'agit alors d'une démarche intégrée de conduite du changement - ou indépendantes comme le fonds de dotation – l'apport en expertise juridique et financière est alors prégnant.

L'origine

Pionnière dans la recherche de financements pour les établissements en régie, la ville de Nantes mène depuis plus de 20 ans une politique active en matière de culture, reposant sur le soutien aux acteurs du secteur et la promotion de son accès à tous les publics.

Elle a créé dès 2010, avec la SAEM La Folle Journée, un fonds de dotation pour faire « *découvrir la musique classique au public habituellement éloigné de l'offre culturelle* » en finançant des actions de médiation et de démocratisation.

Plusieurs évolutions structurelles et conjoncturelles ont marqué le paysage culturel nantais ces dernières années :

- le développement de nouvelles tendances culturelles (spectacle vivant, art dans l'espace public...) par le biais de structures telles que les SAEM ou les SPL, disposant d'un ou plusieurs collaborateur(s) en charge de lever des fonds, et la concentration des fonds privés vers ces nouvelles structures ;
- La volonté de la collectivité d'engager de **nouvelles formes de partenariat** avec les entreprises et de **diversifier** les sources de financements de la culture ;
- Des évolutions dans le **paysage économique** de la métropole (tissu de PME très dense, start-ups, numérique...). Des entreprises souhaitent s'investir dans des projets d'intérêt général, porteurs d'image et d'attractivité.
- Face à ces évolutions, la Direction générale de la Culture (DGC) désormais mutualisée entre Nantes Métropole et la ville de Nantes, a proposé, fin 2015, de **définir et de déployer une stratégie intégrée de mécénat culturel**.

Le dispositif

Cette stratégie a pour objectif d'**amplifier les financements privés** à destination des établissements culturels nantais et de projets culturels innovants, par la mise en place de nouveaux moyens et modes de collecte. Elle repose sur :

- **la structuration d'une mission Mécénat** au sein de la DGC et son articulation avec les services de la collectivité, les établissements et opérateurs culturels de la ville et de la métropole, les acteurs économiques du territoire .
- **la création d'un fonds de dotation métropolitain** à vocation culturelle, orienté prioritairement vers les patrimoines, principal outil de recherche de financements.

La mission est portée par sa responsable, chargée de déployer la stratégie de mécénat, d'outiller et de coordonner les différents acteurs, d'assurer le lien entre le fonds de dotation et la collectivité. Elle sera temporairement soutenue par un prestataire chargé d'accompagner le lancement du fonds de dotation et d'animer les premières levées de fonds.

Les perspectives

La création du fonds de dotation est prévue pour la fin 2016, autour de lignes directrices définissant :

- **son objet** : la culture, en particulier le patrimoine nantais au sens large du terme, propre à générer des partenariats publics-privés, par son caractère durable et symbolique
- **son organisation** : une gouvernance mixte via un conseil d'administration et un responsable opérationnel chargé de la levée de fonds
- **ses outils et supports** : un catalogue détaillant les projets faisant l'objet de mécénat, les contreparties proposées, les conventions, les supports de communication...
- **le ciblage des donateurs** : les grandes entreprises ayant des directions en région, les PME et TPE de la région nantaise, sans exclure les entreprises internationales. Les particuliers seront sollicités pour des opérations ponctuelles
- **un objectif prioritaire** : la réouverture du musée des Beaux-Arts au printemps 2017 après d'importants travaux de rénovation et d'agrandissement. La création d'un wikipatrimoine devrait aussi bénéficier de cette mobilisation.

Propos recueillis auprès de
Laura EXPOSITO DEL RIO
Responsable mécénat
Bordeaux Métropole



Bordeaux Métropole



© Bordeaux Métropole/Diétier Doustin

Les points à retenir

- La première métropole à s'engager dans une démarche de mécénat
- Une initiative qui s'inscrit dans la continuité d'une collectivité intégrée, proche de ses habitants et de ses entreprises, qui doit mutualiser l'expertise et les outils tout en préservant l'identité des communes
- Une stratégie de collecte et de financement orientée sur les axes prioritaires du projet métropolitain : attractivité du territoire et qualité de vie

Quelques chiffres

- Bordeaux Métropole : **28 communes** et **750 000 habitants**
- **3 000 créations d'entreprises** par an
- Environ **6 projets ouverts chaque année** mécénat, dont un grand projet d'investissement : en 2017, il s'agira de la restauration du Pont de Pierre

ZOOM sur...

Une première en France : le mécénat métropolitain

La démarche mécénat de Bordeaux Métropole s'inscrit résolument dans le processus de métropolisation engagé sur ce territoire, dans une double logique d'appropriation de la nouvelle collectivité par ses habitants et de mutualisation des moyens et ressources avec les communes membres. L'appui aux communes de la métropole souhaitant développer le mécénat en propre est des réflexions fondatrices de cette initiative. Le projet est par essence évolutif, et se transformera au rythme de la construction de la métropole.

L'origine

La création de la cellule Mécénat s'inscrit dans la dynamique ambitieuse de métropolisation de Bordeaux. Sous l'impulsion de l'exécutif de la métropole, la démarche a été engagée au bénéfice du projet du territoire, de ses habitants, de ses communes et de leurs élus. Son but : développer largement la culture du mécénat.

Le dispositif

De création récente, la cellule Mécénat est directement intégrée aux services de Bordeaux Métropole.

Cette démarche est cohérente avec la logique de services communs développés dans le cadre de la mutualisation entre la métropole et ses communes.

La mise en place d'un véhicule juridique indépendant n'est pas prévue à court terme ; la priorité est avant tout de servir les deux objectifs assignés à la cellule :

- développer une culture de mécénat au sein de Bordeaux Métropole et outiller la démarche (process, charte éthique, conventions de mécénat...). Cet accompagnement technique bénéficiera aux communes qui déploieront des stratégies de mécénat, à l'image par exemple des villes de Bordeaux ou de Pessac, tout en veillant à l'équilibre des projets de financement sur le territoire ;
- susciter la participation d'acteurs privés aux projets portés par Bordeaux Métropole.

Le ciblage des donateurs est volontairement large ; il associe les acteurs économiques et les habitants du territoire, en cohérence avec la logique initiale de rapprocher Bordeaux Métropole de ses usagers et partenaires. Le baromètre métropolitain, réalisé périodiquement par Bordeaux Métropole, constitue une source riche pour évaluer les attentes et les thématiques pouvant susciter adhésion et appropriation.

Les finalités

Le mécénat est orienté selon les deux axes forts du projet politique métropolitain : **l'attractivité du territoire et la qualité de vie.**

Les projets ciblés par la collecte de fonds de Bordeaux Métropole peuvent ainsi concerner :

- des équipements et événements qui rayonnent à l'échelle de la métropole,
- des éléments de patrimoine historique ou naturel.



© Bordeaux Métropole/Didier Doustin

La restauration du Pont de Pierre, symbole de la mobilité dans la métropole, constitue l'un des projets emblématiques de la démarche de mécénat. Celle-ci associe souscription publique, collecte de fonds auprès d'entreprises et partenariats avec diverses fondations.

Les modalités

La cellule Mécénat combine deux approches complémentaires, qui font son originalité :

- Elle intervient comme **opérateur direct de collecte de fonds** pour des projets portés par Bordeaux Métropole.
- Elle se positionne comme **pôle de ressources et de compétences** pour l'ensemble des communes de la métropole. L'objectif est de coordonner les actions engagées par celles-ci. Le principe est de mutualiser les capacités d'expertise et d'ingénierie sur l'ensemble du territoire, tout en préservant la capacité de chaque commune à mettre en œuvre sa propre stratégie de mécénat.

Propos recueillis auprès de
Marion GUÉRIN
Chef de projet Mécénat
Ville de Romans-sur-Isère



ROMANS-SUR-ISÈRE



© Joël Garnier

Les points à retenir

- Une mission Mécénat créée en novembre 2015, qui a déjà confirmé sa pertinence par des réalisations concrètes
- Une logique fondée sur les bénéfices à retirer pour le territoire en matière d'attractivité et de compétitivité
- Une démarche qui repose sur l'animation d'un partenariat entre public et privé dont le mécénat est l'une des incarnations

Quelques chiffres

- Un catalogue qui s'étoffe : 4 projets en 2015, **16 projets** en 2016
- Environ **100 K€** de dons en 2016
- À terme, une cible annuelle de collecte de **250 K€**

ZOOM sur...

**Le mécénat entreprises :
une logique « gagnant/gagnant »
pour le développement territorial**

- Une mission Mécénat dont la vocation dépasse la collecte de fonds pour nouer des partenariats publics/privés susceptibles de concerner l'ensemble des projets municipaux
- Un exemple : *Leaders positifs*, un dispositif d'accompagnement des jeunes des quartiers mis en place par la ville, qui mobilise des entreprises - par ailleurs mécènes de la ville - aux côtés de partenaires publics

L'origine

L'initiative est née en 2015 de la volonté du maire.

Elle souhaitait promouvoir une dynamique entrepreneuriale, développer les partenariats entre public et privé au bénéfice de projets concourant au développement de l'attractivité et de l'innovation.

Romans est la première commune de son agglomération à lancer une telle démarche.

Les mécènes et partenaires

La démarche repose sur un principe fondateur : rapprocher la ville et les forces vives du territoire. La mission Mécénat se positionne dans un dialogue permanent avec les entreprises, qui va bien au-delà de leur contribution financière en tant que mécènes.

L'apport indirect de ce dialogue est précieux : il ouvre des perspectives nouvelles de coopération et permet de recenser les besoins des entreprises.

La prospection est essentielle, mais très mobilisatrice. L'enjeu de fidélisation est majeur et la création d'un cercle des mécènes devrait y contribuer.

Le dispositif

Le territoire de l'agglomération n'était pas prêt, fin 2015, pour envisager la création d'un fonds de dotation.

La mission Mécénat a d'abord été installée au cabinet du Maire, qui l'a initiée et en est un promoteur très actif.

Un poste de chef de projet mécénat est alors créé pour affiner la stratégie et la mettre en œuvre. L'un des enjeux de cette mission est de prospecter les entreprises, mais aussi de sensibiliser les services municipaux à la démarche engagée et les encourager à s'en emparer.

Les finalités

Fortement engagée dans la conduite de projets en faveur du développement économique et de l'innovation, la ville de Romans a souhaité créer une mission Mécénat. Sa vocation : mobiliser toutes les contributions possibles, privées et publiques, aux projets de la ville, dans ses différentes compétences. Impulsée par le cabinet du Maire, la démarche mécénat englobe l'ensemble des champs de compétences municipaux (patrimoine, urbanisme, emploi, enfance, insertion...).

Les modalités

En 2015, année de lancement de la démarche, a été ouvert un catalogue de projets patrimoniaux (tous inscrits dans la Plan Pluriannuel d'Investissement), pour lesquels la ville souhaitait mobiliser des mécènes. Ils étaient 4, cette première année.

En 2016, ce catalogue s'est étendu à 16 projets, avec des thématiques élargies à différentes politiques publiques : le sport et la santé, la cohésion sociale, les événements culturels... La nature et le volume financier des projets ont été diversifiés, pour favoriser leur appropriation par les mécènes. Le catalogue 2016 propose ainsi des opérations mobilisant des enveloppes de 6 K€, et jusqu'à 8 M€ pour le projet urbain emblématique de la trame verte et bleue de la Vallée de la Savasse.

Le catalogue a vocation à être édité chaque année, en fonction des projets engagés par la ville.

Les perspectives

Cette première étape, encore très récente, peut être le préliminaire à un développement de la logique de partenariat public/privé, incarnée notamment par le mécénat d'entreprises.

Une prochaine étape devra associer plus largement les associations présentes sur le territoire, notamment dans les domaines sportif et culturel.

À moyen terme, l'extension de la démarche sur le territoire de l'intercommunalité et de ses 56 communes pourrait sembler opportune dans le contexte d'une ambitieuse politique culturelle et économique. Elle nécessite au préalable que la construction de cette nouvelle communauté soit plus avancée.

La restauration du calvaire des Récollets, proposée au mécénat des entreprises et des donateurs particuliers via une souscription populaire lancée avec la Fondation du Patrimoine



© Joel Garnier

Propos recueillis auprès de
Terry BURTE
délégué général du fonds de
dotation Cannes



Cannes



Fonds de dotation Cannes
(Association loi 1901)



Les points à retenir

- Un fonds de dotation récent (fin 2015) dédié aux projets de réduction des inégalités dans une commune souvent perçue comme "luxueuse" et "opulente"
- Une démarche qui se juxtapose aux actions de mécénat conduites par la ville sur des sujets qui lui sont propres, comme les infrastructures, le patrimoine ou les événements culturels
- Une ouverture aux grands donateurs étrangers, visiteurs récurrents du territoire et attachés à son développement

Quelques chiffres

- Une collecte d'environ **900 M€** d'engagements de dons, libérés sur 5 ans
- Un budget annuel de **180 K€** mobilisable pour les actions envisagées

ZOOM sur...

Capitaliser sur l'ouverture internationale de Cannes pour mobiliser les donateurs étrangers

Ville d'accueil de nombreux événements, festivals et salons, Cannes est une plaque tournante de visiteurs étrangers qui, s'ils n'y résident pas, lui sont fidèles, en particulier pour les voyages d'affaires.

Associer le Palais des Festival et son important réseau de clients à sa gouvernance constituait la première avancée du fonds de dotation vers les mécènes étrangers, notamment anglo-saxons, très familiers de ce type de démarche.

L'origine

Initié en 2011-2012 dans le domaine culturel, le mécénat connaît une nouvelle dynamique à Cannes depuis l'été 2015. Il a été décidé d'élargir la démarche à l'ensemble des champs d'intervention de la ville, et de constituer un outil qui aide les Cannois à se réapproprier leur ville.

Le dispositif et sa gouvernance

Le projet initial prévoyait de constituer une fondation sous l'égide de la Fondation de France ; cela n'a toutefois pas été possible compte tenu de l'impossibilité d'y faire siéger la ville de Cannes en tant que collectivité.

Un fonds de dotation a alors été créé, avec le statut de personne morale.

Le conseil d'administration du fonds comprend 12 membres, dont la SAEM du Palais des Festival, partenaire important de la ville. Il compte aussi 4 entreprises moyennes et grandes, 2 donateurs particuliers et 3 personnalités qualifiées.

Le positionnement et les finalités

- Si l'image de Cannes est fortement marquée par le prestige de son Festival et l'image de luxe de la Côte d'Azur, la ville connaît, comme beaucoup d'autres en France, d'importantes inégalités. Elles sont pourtant peu perçues par le grand public.
- Le fonds de dotation a souhaité se positionner sur le thème de la lutte contre l'exclusion et la réduction de ces inégalités. Il veut intervenir dans des domaines variés : l'éducation, l'accès à la culture, le sport, le développement durable ou l'aide sociale. Mobiliser des partenaires privés vise à améliorer la capacité financière des associations cannoises à engager des actions nouvelles. Et ce dans un contexte de stabilisation de la pression fiscale et de réduction des dotations de l'État.
- Ce positionnement spécifique du fonds permet à la ville de Cannes de maintenir une démarche de mécénat en propre, sans utiliser l'outil Fonds de dotation lorsque les actions à financer ne relèvent pas de cet objet.

Les modalités

Le fonds de dotation apporte une aide en financement aux projets qualifiés d'éligibles à la suite de rencontres avec les porteurs de projets. La proposition faite aux mécènes de soutenir des actions à impact social leur permet de se positionner selon leur sensibilité à certaines causes.

Le fonds de dotation a fait le choix de libérer les fonds apportés par ses fondateurs sur 5 ans, de manière à établir un budget annuel distribuable constant.

La collecte est réalisée auprès d'entreprises et de particuliers, via une plateforme de dons en ligne où l'on peut choisir son thème de soutien.

Nice, 14 juillet 2016

Le fonds de dotation a fait un appel aux dons, via sa plateforme de dons en ligne, au bénéfice des victimes des attentats. Les fonds collectés ont été versés au Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Nice.



Les enjeux et perspectives

De création récente, le fonds de dotation fait l'objet de réflexions sur la manière de décliner son projet. Son ancrage et son développement passeront par :

- une réelle démarche de fundraising, structurée et outillée, au sein d'un tissu d'entreprises très fragmenté ;
- une communication efficace et adaptée, tant vers les donateurs potentiels que vers les porteurs de projet susceptibles de bénéficier des fonds ;
- le développement de partenariats avec d'autres fondations ;
- une présence constante auprès des acteurs économiques, institutionnels et associatifs, condition de l'efficacité du travail de terrain.

La diversité du mécénat des collectivités

BILAN & PERSPECTIVES

Des collectivités territoriales globalement satisfaites de leur démarche de mécénat

Quelle note sur 10 donnent les collectivités territoriales interrogées à l'ensemble de leur démarche mécénat (stratégie, dispositif, gouvernance, moyens, résultats...)?



Elles sont satisfaites par...

L'atteinte des objectifs fixés

Cet élément apparaît logiquement comme le 1^{er} critère de satisfaction des interlocuteurs interrogés. Il porte à la fois sur des objectifs quantitatifs (montants collectés, nombre de projets lancés...) et qualitatifs (mise en œuvre d'un mode de financement innovant, démultiplication des canaux de communication, nouveaux partenariats...).

La légitimité acquise en interne et à l'externe

Elle semble reposer sur deux piliers : le portage politique du projet ou de la démarche dès son lancement, puis son aboutissement. Le premier apporte la crédibilité nécessaire pour mobiliser les services, les partenaires puis les prospects ; les élus les plus impliqués pouvant jouer le rôle d'ambassadeur auprès de leurs réseaux et interlocuteurs quotidiens. Le second est déterminant si l'on souhaite inscrire la démarche dans la durée.

La mise en place d'une véritable transversalité entre les services

Les exemples détaillés dans l'étude sont formels : seule une approche transversale et clairement pilotée garantit la bonne réussite de l'initiative. Tous les services concernés apportent ainsi leur pierre à l'édifice (support technique, expertise sectorielle...). La consécration intervient quand les agents, à l'instar des particuliers ou des entreprises, s'approprient le projet, par exemple en devenant mécènes.

La mobilisation des partenaires traditionnels et moins traditionnels de la collectivité

Un projet ou une démarche de mécénat peut être l'occasion de fédérer les acteurs du territoire autour d'un intérêt commun. À l'instar de la transversalité mise en œuvre au sein de la collectivité, la dimension partenariale est un facteur clé de succès pour l'initiative, et de satisfaction pour les parties prenantes. D'aucuns ont pu présenter

la démarche comme une opportunité qui leur a permis de mettre en place des relations, jusque-là limitées voire inexistantes, susceptibles d'influer le cours d'autres actions et politiques de la collectivité.

Des dispositions juridiques et fiscales facilitatrices

Parmi ces dispositions, celles relatives à la création d'un fonds de dotation ont plusieurs fois été citées : perçues comme simples, elles assurent une mise en place rapide de la structure juridique. Les dispositions fiscales incitatives figurent également comme un facteur de satisfaction pour les interlocuteurs, que ce soit pour les particuliers ou les entreprises. Toutefois, si le fonds de dotation est perçu comme un outil souple et réactif, il présente certaines limites qui impactent la note donnée au dispositif.



... mais restent gênées par...

Le manque de réactivité du législateur

Si le véhicule juridique privilégié est le fonds de dotation, il présente toutefois une limite majeure : l'interdiction pour une collectivité d'abonder au fonds, ce qui empêche de constituer une dotation d'amorçage, et d'absorber une part des coûts de fonctionnement par la mise à disposition de personnel ou de locaux.

L'émergence de nouveaux modes de financement comme le financement participatif apparaît, pour la plupart des interlocuteurs, comme une opportunité à saisir. Certains ont néanmoins souligné le retard du législateur en la matière – le décret permettant aux collectivités d'accéder directement au crowdfunding n'a été publié qu'en décembre 2015 ! – et préfèrent donc attendre avant de se lancer.

Le besoin d'acculturation

La sollicitation d'acteurs privés en cofinancement de projets relevant des champs d'action propres des collectivités n'est pas culturellement naturelle au sein des collectivités.

Une pédagogie importante est à faire, dans les services mais parfois aussi auprès de certains élus. Il faut faire adhérer au principe d'une démarche de mécénat, et disposer d'une fluidité de circuits de décision adaptée à cette nouvelle forme de collaboration avec des acteurs dont le fonctionnement est éloigné de celui des administrations.

La charge de travail et le coût financier

Qu'il s'agisse d'une initiative « *one shot* » ou d'une démarche pérenne, tous les interlocuteurs ont pointé la charge de travail afférente comme une difficulté : si elle est absorbée en interne, elle vient en supplément de la charge quotidienne des agents et/ou nécessite l'affectation de collaborateurs dédiés. Si elle est transférée à une structure (fonds de dotation par exemple), elle requiert de rémunérer les personnels recrutés. En outre, certains coûts ne doivent pas être négligés, comme les dépenses de communication, souvent le parent pauvre du budget dans un contexte financier contraint.

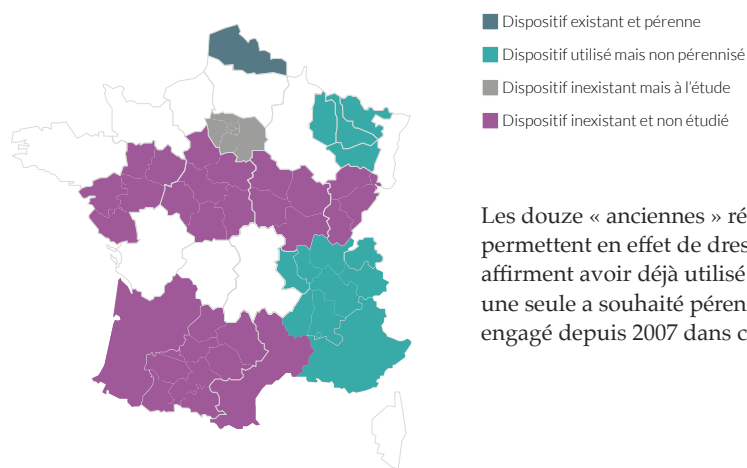
L'émergence de « concurrents » parfois plus aguerris et voraces

La diminution des aides publiques a encouragé de nombreuses structures – associations sportives et établissements culturels en particulier – à recourir au mécénat comme une forme de financement de substitution. Plus agiles que les collectivités, certaines disposent de cellules et/ou de chargés de mécénat intégralement dédiés à la recherche de fonds. Une véritable concurrence s'installe alors, avec un risque d'essoufflement voire de démobilitation des mécènes jusqu'à être engagés.

Les régions à l'heure du mécénat ? État des lieux et perspectives

Chefs de file du développement économique sur le territoire, pleinement investies des compétences relatives à la formation et à l'insertion professionnelle, particulièrement actives dans le domaine culturel... les régions apparaissent tout aussi pertinentes que les autres collectivités territoriales pour développer des stratégies de mécénat.

Un état des lieux des démarches portées par les régions, reposant sur la consultation des collectivités régionales telles qu'elles existaient avant les fusions, permet pourtant d'observer que l'appropriation de cette dimension et son déploiement n'ont pas été partagés par toutes les anciennes régions.



Les douze « anciennes » régions ayant répondu à cette consultation permettent en effet de dresser ce panorama. 1/3 des régions affirment avoir déjà utilisé un dispositif de mécénat, et parmi elles une seule a souhaité pérenniser sa démarche : le Nord-Pas-de-Calais, engagé depuis 2007 dans cette approche.

Quelles sont les raisons de la faiblesse du mécénat dans les collectivités régionales ?

Deux facteurs majeurs semblent pouvoir être avancés pour expliquer le fait que peu de régions aient eu à ce jour recours à ce dispositif dans une optique pérenne.

Le mécénat de projet

Les stratégies de mécénat ont pu naître, ou se développer, en valorisant des projets concrets, culturels et patrimoniaux notamment, constituant une offre pour les donateurs. Par essence, les régions constituent des administrations de missions, exerçant un rôle de planification et de coordination des politiques publiques entrant dans leurs compétences, et sont donc moins porteuses de projets en propre que les collectivités du bloc communal.

La proximité territoriale

Les démarches observées dans le panel de collectivités étudiées montrent que la stratégie de mécénat s'appuie sur la fibre identitaire et l'attachement des donateurs à leurs territoires. Or les habitants d'un territoire se sentent pour 56 % attachés en premier lieu à leur bloc communal d'appartenance, contre 27 % à leur région*. La question de la proximité territoriale a pris une acuité renforcée avec les nouveaux périmètres. Cette difficile appréhension de la proximité peut expliquer le moindre recours au mécénat.

Le potentiel d'adhésion de mécènes aux actions conduites au niveau régional est cependant évident

Les témoignages recueillis dans l'étude mettent en évidence des stratégies de mécénat qui se décentrent de plus en plus du domaine culturel, pour embrasser très largement des thématiques économiques, sociales et plus largement, de territoires : appui au développement économique et à l'emploi, cohésion sociale et insertion, mobilités... : le mécénat peut adresser une multitude de champs d'action dès lors qu'ils résonnent auprès des donateurs cibles que constituent principalement les entreprises. Les compétences des régions exercées au bénéfice de la compétitivité des territoires et de leur attractivité recèlent ainsi un gisement certain de thématiques d'actions pouvant rencontrer la mobilisation des entreprises, dans une offre à construire en cohérence avec les autres acteurs territoriaux.

ZOOM sur...

une initiative régionale

Dans le cadre de l'accueil par la région Rhône-Alpes du Sommet mondial Climat et Territoires à l'hôtel de région les 1^{er} et 2 juillet 2015, plusieurs partenaires avaient fait connaître leur volonté d'apporter leur concours financier sous forme de mécénat. Le principe en a été approuvé lors d'une session plénière du conseil régional, déléguant à la commission permanente la mise en œuvre des modalités de mécénat et l'approbation des conventions afférentes. L'ensemble des concours financiers représentait 0,6 M€.

Des conventions de mécénat avec près d'une dizaine d'entreprises et institutions, publiques et privées, ont ainsi été présentées à l'approbation de la commission permanente.

* Sondage EY - Acteurs publics, novembre 2014



Pascal MANGIN
Président
de la commission culture,
région Grand Est



Le point de vue

La région Grand Est a-t-elle structuré une démarche Mécénat ?

Les six derniers mois ont été marqués par l'installation et la mise en opérationnalité d'une collectivité étendue, porteuse d'un projet politique à l'échelle de ce grand territoire, et n'ont pas été propices à une réflexion de fond sur ce dossier. Pour autant, même sans une structure dédiée – interne ou externe – des projets récents ont permis de mobiliser des partenaires mécènes, ce qui est un signe très encourageant. À titre d'exemple, la candidature de « Strasbourg : de la Grande-Île à la Neustadt » sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, soutenue par un programme d'expositions initiées par la région, a obtenu le soutien d'un grand mécène. L'activité des FRAC (fonds régional d'art contemporain), désormais au nombre de 3 en Grand Est, est également un gisement de soutiens potentiels de la part des entreprises : l'intérêt des mécènes avait d'ailleurs été suscité par le programme engagé en 2013 par le FRAC Alsace avec SNCF – Gares et connexions.

On voit donc que sur des projets emblématiques, la captation de ressources provenant de partenaires privés est possible. Développer davantage cet axe par une démarche mécénat plus organisée me semble opportun.

Quels sont les éléments qui légitiment une grande région à s'engager dans ce type de démarche ?

Tout d'abord la taille et l'ampleur de l'institution. Elle lui donne à la fois une grande crédibilité à conduire des projets d'envergure, et offre un potentiel important de thématiques et d'actions à soutenir. Le Grand Est est en outre une terre où la tradition du don est forte, incarnée en particulier par la structure Fond'Action Alsace, qui existe depuis plus de 30 ans.

En second lieu, le périmètre des compétences régionales : forte de son intimité avec les acteurs du monde économique, qu'elle accompagne et soutient, et porteuse de projets structurants pour le territoire, la région est un terreau propice au rapprochement des mécènes et acteurs de ces projets. Le champ culturel, qui irrigue de façon transversale les domaines de l'aménagement du territoire, de l'éducation et insertion, de l'économie, me semble un axe privilégié pour susciter ce rapprochement. Enfin, je mise sur l'esprit de territoire des entrepreneurs : j'ai la conviction que les acteurs économiques ont le souci de marquer leur territoire, d'apporter leur regard, leur attention, à des projets portés par les acteurs de la région et soutenus par la collectivité régionale.

Quel est le positionnement que vous préconisez pour développer le mécénat en région Grand Est ?

Très clairement un croisement « Économie – Industries créatives et culturelles », que l'on observe au quotidien, de façon informelle, et qui serait encouragé et stimulé par une démarche de mécénat plus structurée et conduite dans la durée. Je crois profondément aux effets très positifs que peuvent induire des interactions régulières entre ces deux univers. Pour les entreprises mécènes, c'est l'occasion de proposer à leurs équipes un espace d'investissement personnel nouveau, aux côtés des porteurs de projets mécénés. Pour ces derniers, c'est une confrontation fructueuse sur le plan professionnel et l'occasion de développer un réseau. Au final, c'est une forme de médiation entre les acteurs culturels et de la création et les entreprises, qu'une démarche mécénat pourrait accompagner.





mécénat et financement
citoyen, quelles
complémentarités ?

MÉCÉNAT ET PARTICIPATION CITOYENNE

FONT-ILS BON MÉNAGE ?

Si les entreprises sont souvent les cibles privilégiées des stratégies de mécénat portées par les collectivités territoriales, la multiplication des sollicitations sur fond de crise économique et d'accroissement des charges fiscales constituent un risque de saturation et donc de démobilisation. D'autres publics sont alors à envisager, dont les particuliers.

Alors que la souscription publique a longtemps constitué le principal levier de mobilisation des donateurs privés, l'émergence de nouvelles formes de financement portées par d'autres acteurs de l'économie – start-ups, plateformes de crowdfunding... – et dopées par les innovations technologiques, bouscule progressivement le paysage du mécénat populaire.

Traditionnelles ou plus innovantes, toutes ces initiatives semblent néanmoins se compléter et converger vers une mobilisation citoyenne qu'il s'agit de susciter, d'encourager et d'entretenir.

La recrudescence de la souscription publique « traditionnelle »

Historiquement associée à la construction des premiers monuments aux morts érigés après la guerre de 1870-1871, la souscription publique connaît une nouvelle jeunesse depuis une vingtaine d'années. Si la création de la Fondation du Patrimoine en 1996 a marqué un véritable coup d'accélérateur, l'attachement du citoyen à son territoire reste sans aucun doute le principal moteur du mécénat populaire, qui a battu des records en 2015. Partenaire privilégié des collectivités territoriales quand elles souhaitent lancer des souscriptions publiques, la Fondation du Patrimoine a ainsi collecté 13,8 M€ de dons auprès de plus de 43 000 donateurs, et a contribué au lancement de 1 070 nouvelles souscriptions (+ 56 % par rapport à 2014)¹.

Dans un contexte économique difficile, la mobilisation constante, si ce n'est grandissante, des particuliers encourage les collectivités à recourir à cette forme traditionnelle de mécénat, via leurs propres structures ou avec l'appui de la Fondation du Patrimoine.

Le recours à une structure propre de la collectivité

L'exemple des musées municipaux, qui figurent parmi les principaux bénéficiaires, illustre cette approche. Le musée des Beaux-Arts de la ville de Lyon a ainsi pu acquérir en 2015 un tableau de Corneille de Lyon grâce à une souscription publique de 300 000 € venue compléter les apports de la Fondation Bullukian et de son club de mécènes, le Cercle Poussin. Une forme de reconnaissance du public lyonnais à un peintre qui a longtemps résidé dans la ville et où il a produit l'essentiel de son œuvre.

Autre dispositif mais même finalité pour l'achat du Saint Jude Thaddée de Jusepe de Ribera par le musée des Beaux-Arts de Rennes. Afin de collecter les 50 000 € nécessaires à la finalisation de l'acquisition, un fonds de dotation a été spécialement créé et a porté la campagne Rennes Mécènes ! sur le dernier trimestre 2013. Initiative concluante, puisque plus de 210 particuliers ont donné de 5 € à 1 000 €. Néanmoins, la collecte de fonds, l'émission des reçus fiscaux pour les donateurs, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication, sont autant de travaux conséquents et chronophages, qui nécessitent une expertise certaine. C'est pourquoi nombre de souscriptions publiques sont réalisées avec la Fondation du Patrimoine.

Le conventionnement avec la Fondation du Patrimoine

Depuis ses premières campagnes en 1999, la Fondation du Patrimoine a lancé plus de 7 200 souscriptions publiques en faveur de la sauvegarde et de la valorisation du patrimoine. Forte de ces multiples expériences, d'une expertise reconnue auprès des acteurs publics et privés, et de moyens d'action lui permettant de donner une résonance nationale aux projets qu'elle accompagne, la Fondation apparaît comme un partenaire de choix pour une collectivité souhaitant engager une souscription publique. Ainsi le village de Méailles (115 habitants) a-t-il pu faire couler et réinstaller deux nouvelles cloches au sommet de son église grâce à la récolte de plus de 20 000 € via les traditionnels bons de souscription, mais également les nouveaux outils déployés par la Fondation – le « Don en 1-clic » ou encore le QR Code. Une réussite financière, mais aussi et surtout une belle aventure humaine qui a fédéré habitants et donateurs autour d'un projet commun qu'ils ont su et pu s'approprier.

¹ Source : Rapport d'activité 2015 de la Fondation du Patrimoine

Si les avantages fiscaux liés au don et la visibilité offerte aux donateurs apparaissent comme des éléments clés, l'objet de la souscription reste le facteur décisif de mobilisation du public. D'où l'orientation historique du mécénat populaire vers des projets culturels et patrimoniaux, touchant à la fibre identitaire du donateur particulier. Ce champ s'élargit aujourd'hui à des initiatives répondant à des enjeux sociétaux avec, à l'heure de l'instantané et de l'immédiat, une exigence accrue de résultat rapide, concret et porteur de sens. Surfant sur ces nouvelles aspirations citoyennes et s'appuyant sur des innovations technologiques majeures, de nouveaux « modes de consommation » du mécénat populaire connaissent dès lors un véritable essor.

Legs et donation, deux formes particulières de mécénat citoyen

Se différenciant principalement par le moment où elles prennent effet (au décès du donateur s'agissant du legs, au cours de son vivant pour la donation), ces deux libéralités peuvent être considérées comme des formes de mécénat individuel. Elles constituent en effet un soutien – financier ou en nature – 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, en l'occurrence une collectivité territoriale ou l'une de ses structures (musée...).

Ainsi la ville de Paris s'est-elle dotée d'un patrimoine important acquis via des libéralités reçues aussi bien en numéraire qu'en biens immobiliers et mobiliers (œuvres d'art...).

Une particularité est néanmoins à considérer, à savoir les conditions qui peuvent être associées au legs ou à la donation. Parce qu'elles l'amèneraient à contrevenir à la loi, à la faire sortir de ses attributions, ou encore à exécuter une charge culturelle (célébration d'une messe par exemple), une collectivité territoriale peut alors être amenée à refuser la libéralité.

Le développement de nouvelles formes de participations citoyennes

Crowdfunding, minibons, embedded giving, micro-dons, crowdlending, social impact bonds ou contrat à impact social... Autant de mots encore inconnus il y a quelques années qui ont fait une entrée fracassante dans le champ lexical de la participation citoyenne.

« L'appel à la foule » : crowdfunding, crowdlending et crowdequity

Couramment désigné sous l'appellation « crowdfunding » (de l'anglais « crowd », la foule, et « funding » financement), le financement participatif est un outil de collecte de fonds auprès du public le plus large possible, permettant aux contributeurs de choisir et de financer directement des projets précis.

Apparu en France à la fin des années 2000, le financement participatif connaît aujourd'hui un développement fulgurant : près de 300 millions d'euros ont été récoltés en 2015 (soit 2 fois plus qu'en 2014), permettant le financement de près de 18 000 projets¹.

Un succès qui n'a pas échappé aux collectivités territoriales, attentives aux modes de financement alternatifs pouvant permettre de soutenir leurs politiques publiques dans un contexte budgétaire toujours plus contraint.

Le crowdfunding : le don, avec ou sans récompense

Cette forme de financement participatif est la plus connue du grand public et la plus utilisée par les collectivités locales. Généralement organisée sur un temps court de quelques semaines, la levée de fonds repose sur le don en ligne, avec ou sans contrepartie de la part du porteur de projet (certificat de don, invitations...).

Alors que le législateur autorise depuis quelques mois les collectivités à recourir directement² – via des conventions de mandat et non plus dans le cadre d'une procédure de marché public – aux plateformes de crowdfunding pour financer des projets culturels, éducatifs, sociaux ou solidaires, plusieurs modèles de partenariats ont d'ores et déjà été développés sur les territoires.



Tous reposent sur la mise en place de nouvelles relations entre les parties prenantes dans une perspective de co-construction territoriale. Ainsi la plateforme de crowdfunding « J'adopte un projet » a-t-elle pu voir le jour à la suite de l'implication et du soutien des acteurs institutionnels, associatifs et économiques pictocharentais, réunis au sein d'une association créée à cet effet. Opérationnelle depuis plus de 2 ans, la plateforme permet aux porteurs de projets d'être financés par les particuliers mais également mis en relation et accompagnés par le réseau de partenaires experts.

¹ Source : Baromètre du Crowdfunding en France 2015 réalisé par CompinnoV pour Financement Participatif France

² Décret n° 2015-1670 du 14 décembre 2015 portant dispositions relatives aux mandats confiés par les collectivités territoriales et leurs établissements publics

Le crowdlending : le prêt, avec ou sans intérêts

Moins connu que le crowdfunding, le crowdlending a connu la croissance la plus impressionnante en 2015 puisque les volumes collectés ont bondi de 122 %, passant à 196 millions d'euros contre 88 millions l'année précédente³.

Ce mode de financement, très répandu chez les entrepreneurs et en particulier les commerçants et services de proximité, n'en est qu'à ses débuts dans les collectivités territoriales. Une hésitation qui n'est probablement pas sans lien avec le récent revers subi par la communauté de communes du pays Rochois, laquelle a préféré repousser son projet d'achat de véhicule biogaz par un prêt participatif en l'absence de certitude sur la légalité de l'initiative. Une nouvelle opération portée par Saint Brieuc Agglo a été lancée le 1^{er} septembre 2016.

D'une durée limitée de 30 jours, la levée de fonds se veut modeste – 8 400 € attendus pour le financement de panneaux photovoltaïques. Si cette expérimentation se révèle concluante, d'autres collectivités pourraient se lancer.

La démarche apparaît en effet vertueuse pour la collectivité, qui emprunte à des taux compétitifs et diversifie ses sources de financement, et pour le prêteur qui réalise un placement rémunérateur et investit dans un projet d'intérêt public.

Le crowdequity : l'investissement en actions, en obligations ou en royalties

S'il convient ici de mentionner cette dernière forme de financement participatif, force est de constater qu'elle n'est pas encore d'actualité dans les collectivités – les initiatives pouvant être ainsi mécénées semblent très limitées.

Le crowdequity est un crowdfunding en capital : le particulier achète des parts de la structure et touche des dividendes en fonction des bénéfices réalisés. Seules quelques entités liées à la collectivité, telles que les sociétés d'économie mixte (SEM), les ports ou aéroports, ou encore les régies dédiées à la gestion de l'énergie, pourraient a priori bénéficier de ce type de financement.

Le contrat à impact social en constitue une déclinaison adaptée aux acteurs publics, qui doit néanmoins encore trouver sa voie en France.

La « générosité embarquée » : micro-don, ticket Mécène®...

La générosité embarquée (traduction littérale du terme anglo-saxon « embedded giving ») repose sur les opportunités qu'offrent les transactions du quotidien – passage en caisse, achat en ligne ou encore ticket d'entrée – pour faire un micro-don, de quelques centimes à quelques euros. Un mode de collecte que certaines collectivités ont d'ores et déjà adopté voire décliné.

Ainsi le département du Val d'Oise organise-t-il en 2016 la 4^e édition de l'opération « Microdon », qui permet de recueillir chaque année plusieurs milliers d'euros dans les supermarchés valdoisiens au profit d'associations du territoire.

La ville de Bordeaux a transposé le concept du supermarché au musée. Le Ticket Mécène® propose ainsi au grand public, en complément du billet d'entrée, une contribution de 3 € minimum à l'acquisition d'une œuvre. Le visiteur-mécène repart alors avec un magnet représentant un morceau symbolique de l'œuvre et devient généreux bienfaiteur du musée. Le dispositif, déposé à l'INPI, a depuis lors été transposé dans plusieurs musées français comme à Chartres et au Havre.

Opportunité certaine pour les collectivités territoriales, le mécénat populaire se met progressivement à l'heure du zapping et de la personnalisation accrue : le citoyen choisit parmi une large sélection de projets celui qui recevra sa contribution.

On constate que le consommateur se transforme progressivement en consomm'acteur capable d'influencer, grâce à ses choix d'achats, l'offre de produits et donc de devenir un véritable acteur du marché. À son image, le donateur se mue peu à peu en don'acteur à la recherche de toujours plus de sens et de concret.

Il s'agit dès lors, pour les collectivités et leurs partenaires, de le considérer comme un acteur à part entière de la co-construction territoriale.

Certains exemples présentés dans cette étude témoignent de la complémentarité de ces démarches, qui répondent, par une stratégie de mécénat construite et structurée, à une véritable appétence citoyenne.

Le financement participatif, un outil au bénéfice des territoires ruraux ?

C'est en tout cas le pari de l'Association des Maires ruraux de France (AMRF), qui a signé le 20 juin 2016 un partenariat avec la start-up Collecticity, plateforme de financement participatif entièrement dédiée aux collectivités territoriales et aux structures déployant des projets publics. Objectif : permettre aux communes rurales de trouver de nouvelles sources de financement afin de mettre en œuvre des actions utiles aux territoires et de renforcer le lien avec les habitants.



³ Source : Baromètre du Crowdfunding en France 2015 réalisé par Compinnov pour Financement Participatif France

mécénat et financement citoyen, quelles complémentarités ?

L'EXEMPLE D'« ESSONNE À RIO »

Quand le département met le financement participatif au service de projets sportifs



Premier bilan de l'opération avec **Sébastien NOLESINI**, directeur des Sports au CD91



Engagé depuis des années dans une politique sportive ambitieuse, le département de l'Essonne a lancé une initiative originale pour soutenir la quinzaine d'athlètes essonnien qualifiés pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2016, baptisée Essonne à Rio. Avec l'aide d'une structure de crowdfunding, il a ainsi mis en place une plateforme participative à double visée : récolter des recettes complémentaires pour les athlètes et promouvoir les sportifs et leurs clubs auprès du grand public essonnien.

Comment l'opération « Essonne à Rio » a-t-elle vu le jour ?

L'Essonne a la chance de compter de nombreux sportifs de haut niveau licenciés dans ses clubs. Cependant, malgré un entraînement intense tout au long de l'année, beaucoup d'entre eux ont besoin d'un soutien supplémentaire pour accéder et se préparer aux compétitions internationales.

Il leur faut en effet couvrir les frais de déplacement, les soins médicaux, le matériel... D'où le recours de plus en plus fréquent des athlètes au crowdfunding, mais de manière individuelle.

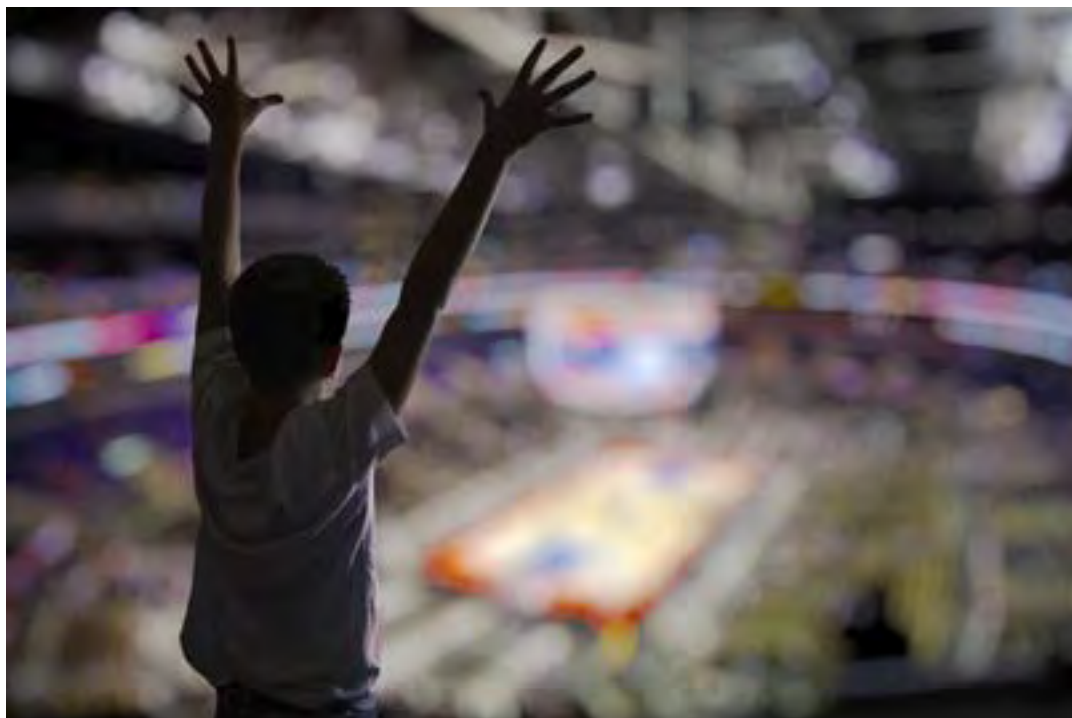
À l'approche des Jeux Olympiques, le Département a souhaité donner un coup de pouce – autre que de la pure subvention ! – aux sportifs et clubs engagés. Surfant sur la tendance du financement participatif, il a alors eu l'idée de lancer cette opération, qui avait également l'avantage de mettre en valeur son engagement en faveur du sport essonnien.

Quelles ont été les différentes étapes du projet ?

À l'origine du projet, la direction des sports du département s'est mise, dès février, en relation avec une structure de crowdfunding. Une fois les clubs bénéficiaires identifiés et l'initiative validée par les élus départementaux, la direction a joué un rôle d'intermédiaire entre la plateforme et les présidents de clubs. Il a fallu réfléchir aux contreparties à proposer aux donateurs, élaborer une stratégie de communication, concevoir une page tremplin portée par le site du département... et surtout lancer la campagne, le tout sur un temps très court !

Quel a été le rôle de chacun ?

Côté département, le projet était porté par deux personnes : l'une chargée d'animer et de coordonner tous les acteurs engagés, l'autre s'occupant de toute la partie communication, en particulier sur les réseaux sociaux. Côté clubs, nos principaux interlocuteurs ont



été les présidents. Enfin, un référent était à notre disposition au sein de la plateforme de crowdfunding.

À quel(s) public(s) s'adressait l'opération ?

L'idée était de mobiliser d'abord le cercle proche, à savoir les 30 000 jeunes inscrits dans les 700 clubs du département, et plus globalement toute la communauté sportive essonniennne. Nous avons également approché les entreprises grâce à la CCI qui a mis à notre disposition sa base de contacts.

Les objectifs fixés ont-ils été atteints ?

Il faut savoir que les besoins en financement des sportifs sont énormes. Et par conséquent, les objectifs de collecte élevés – de 1 000 à 10 000 € par club, qu'aucun n'a atteint puisque seuls 2 à 3 000 € ont été recueillis au total.

J'y vois plusieurs explications.

D'abord la lenteur de la décision politique : le projet a été proposé en février, mais validé en mai. De ce fait, nous n'avons eu qu'un mois pour préparer la campagne qui a été lancée à la mi-juin. Le temps était compté pour réfléchir à des actions de communication fortes qui auraient pu mobiliser davantage, ou à des contreparties originales associant les sportifs (rencontres...).

Il faut dire aussi que la période n'était pas propice pour lancer un appel aux dons : en juin, les bénévoles qui portent les clubs sportifs arrivent en fin de saison et sont donc fatigués, certainement moins disposés qu'à d'autres moments de l'année.

Enfin, si les athlètes sont très à l'aise avec les réseaux sociaux, les présidents de clubs le sont un peu moins. La communication de la part des 5 clubs engagés n'a donc pas été optimale. Mais ce n'est que partie remise !

Vous envisagez donc de reconduire une telle initiative ?

Certainement, mais en prenant deux précautions. La première : s'assurer d'être acteur du projet et non pas seulement passeur ou intermédiaire, comme le Conseil départemental a pu l'être lors de la campagne Essonne à Rio. À l'avenir, le département doit donc se positionner en tant que porteur de la démarche, et plus globalement d'un projet de territoire et de ses acteurs : l'Essonne, terre de sport(s) !

La seconde relève du timing : il est absolument essentiel de prendre le temps de construire la campagne, ce qui nous a réellement manqué pour Essonne à Rio. Le problème relève alors du politique qui doit accélérer sa prise de décision.

Gageons que la direction de la Culture, qui songe - elle aussi - à se lancer, prenne bien en compte ces recommandations...

Le point de vue

Un nouveau mode de financement citoyen : le contrat à impact social (CIS)

Extrait d'une interview publiée le 25 juillet 2016 sur le blog de la Performance Publique

Le contrat à impact social a-t-il de l'avenir dans ce contexte de développement de la participation citoyenne aux projets publics ?

Les contrats à impact social sont des instruments financiers d'un nouveau genre, utilisés pour lever des fonds privés en vue de financer des actions d'utilité publique, traditionnellement soutenues par des financements publics. Cette levée de fonds privés est permise par la garantie d'un retour sur investissement, offerte par l'acteur public, en cas de succès de la politique conduite. Cela se traduit par la fixation d'objectifs précis qui permettent d'apprécier, au terme d'une démarche d'évaluation, l'efficacité et l'efficience de l'action soutenue par le privé.

Schématiquement, le mécanisme est le suivant : une personne publique confie la mise en œuvre d'une politique donnée à un opérateur du secteur privé, pendant que le financement du programme est apporté par un investisseur privé. En cas d'atteinte des objectifs de performance fixés pour le programme, la personne publique rembourse les investisseurs des capitaux engagés, et ajoute une rémunération. À l'inverse, en l'absence d'un tel succès, l'investisseur porte un risque de non récupération de son investissement initial.

Cette nouvelle forme de coopération des entités publiques et privées, au service de l'intérêt général, repose ainsi sur la logique « gagnant-gagnant » que permet le dispositif : pour le secteur public et la collectivité, le mécanisme revient à faire préfinancer par le secteur privé les actions publiques atteignant leurs résultats et à impliquer fortement des bailleurs de fonds privés en vue de ce succès, ceux-ci intervenant dans la sélection des programmes et dans la définition de leurs modalités de mise en œuvre. Pour les investisseurs privés, au-delà des retombées positives en termes d'image, le retour sur investissement peut être élevé en cas d'atteinte des objectifs, favorisés par les économies budgétaires induites par le succès du programme (externalités positives).

Ainsi, la performance de l'action publique est placée au cœur de la démarche de financement présentée par les contrats à impact social. L'enjeu est de privilégier le financement de politiques publiques capables de démontrer leur efficacité et leur valeur ajoutée pour la collectivité. À cet égard, la démarche d'évaluation est la clé de voûte des contrats à impact social : une évaluation indépendante, sélectionnée de manière consensuelle par l'ensemble des parties prenantes, impliquée bien en amont de la mise en œuvre du montage contractuel et financier, en vue de définir ex ante des critères d'évaluation et indicateurs de performance mesurables et adaptés.

Des exemples ?

Les cinquante et quelques expérimentations des contrats à impact social, telles qu'elles ont été réalisées dans de nombreux pays étrangers (Royaume-Uni, États-Unis et Belgique notamment), ont concerné l'éducation, l'insertion

sociale et le retour à l'emploi. Ce faisant, ces outils ont contribué à développer un appétit privé pour un secteur prometteur mais délaissé : l'économie sociale et solidaire, dont les structures (coopératives, associations, entreprises sociales...) sont souvent fortement dépendantes des financements publics.

En France, un appel à projets permanent a été lancé le 16 mars 2016, portant sur les « contrats à impact social – nouvelles solutions de financement pour des actions innovantes de prévention ». De son côté, la Caisse des dépôts travaille actuellement sur la définition de son positionnement en tant qu'investisseur pouvant être impliqué dans des contrats à impact social qui émergeraient de l'appel à projets.

Le contrat à impact social est-il d'ores et déjà opérationnel ?

Les contours opérationnels des contrats à impact social « à la française » sont à ce jour incertains, ces nouveaux mécanismes soulèvent de nombreuses interrogations. Quel sera le ratio risque/rentabilité acceptable du point de vue des investisseurs privés ? Le schéma théorique initial du contrat à impact social, vertueux et extrême, devra-t-il être dégradé afin d'introduire des mécanismes de garantie publique, assurant au financeur de se voir rembourser une partie de ses capitaux de départ, y compris en cas de non-atteinte des objectifs ? Quelle personne publique sera la plus pertinente à mobiliser, au regard des compétences qui lui sont dévolues ? Comment définir les objectifs à atteindre et les indicateurs de mesure, sans introduire de biais au regard des objectifs de la politique publique et des solutions mises en œuvre pour résoudre une problématique sociale donnée ? Une telle démarche de performance ne conduira-t-elle pas à faire disparaître de nombreux opérateurs d'utilité sociale, par la mise en concurrence qu'elle induit entre ces derniers ? Si les politiques sociales sont aujourd'hui dans le viseur des expérimentations sur le contrat à impact social, la portée de ce dernier pourrait s'étendre au-delà de ce cadre et réinterroger plus largement la mise en œuvre et le financement de nombreuses interventions publiques – dans les champs de la culture, de l'éducation, de l'environnement, de la recherche, et pourquoi pas de la sécurité – dès lors que le succès de politiques d'intérêt général pourrait devenir un nouvel étalon dans la détermination de la rentabilité et de l'appétence des financeurs privés.



Anne RAMONDA
Directeur Associé EY,
Organisme sans but lucratif



Pierre-Aymeric DEWEZ
Associé EY,
Ingénierie financière publique



Un avenir prometteur

UN avenir prometteur

COMMENT FACILITER ET ENCOURAGER LA MULTIPLICATION DES STRATÉGIES DE MÉCÉNAT AU SEIN DES COLLECTIVITÉS ?

La 1^{re} version de cette étude se concluait sur une question à valeur d'affirmation : « Un essor programmé ? ». La dynamique dont témoigne cette 2^e publication le confirme. Pour poursuivre ce développement dont chaque témoignage confirme le succès, plusieurs leviers sont à actionner.

Poursuivre et renforcer l'appui technique aux collectivités

On observe une professionnalisation croissante des acteurs engagés et une structuration de plus en plus importante des dispositifs déployés au sein des collectivités ou de structures indépendantes. Mais la construction des démarches de mécénat et de leurs outils pratiques s'effectue encore en mode « artisanal ». Accompagnés par les précieux éclairages et conseils techniques formulés par les réseaux spécialisés, et notamment Admical, les chargés de mécénat étoffent surtout un réseau interpersonnel informel pour échanger leurs bonnes pratiques.

Un cadre plus sécurisé favoriserait pourtant le développement du mécénat. Pour aller plus loin, des espaces de partage plus formalisés peuvent être conçus ; des outils adaptés aux nouveaux usages et pratiques (e-fundraising...) doivent être proposés ; un conseil approprié aux enjeux stratégiques poursuivis par les collectivités – qui diffèrent parfois fortement – peut être apporté. Un rôle qui pourrait revenir à certaines associations d'élus, dans leurs missions d'appui à leurs membres.

Partager une stratégie et mutualiser les compétences

Parce qu'elle engage les acteurs institutionnels d'un même territoire autour d'intérêts communs, la démarche de mécénat peut être envisagée comme une politique interterritoriale à part entière. Une approche collective s'impose alors dans la manière de la concevoir – via la concertation – et de la mettre en œuvre – via la mutualisation.

La concertation tout d'abord. Alors que les sollicitations des porteurs de projet se multiplient et que les attentes des donateurs évoluent, la co-construction d'une stratégie de mécénat territorial s'avère nécessaire. Elle apporterait une réponse au risque de concurrence entre collectivités ; et serait un moyen d'associer et de sensibiliser le citoyen à un projet de territoire.

La mutualisation ensuite. Dans la logique poursuivie par Bordeaux Métropole et la communauté d'agglomération de Saint-Omer, une mutualisation des compétences est à rechercher entre collectivités d'un même territoire. La cellule dédiée, la fondation créée, le chargé de mécénat recruté... est alors mis(e) à disposition de toutes et de chacune. Cette mutualisation ne doit pas être perçue comme une menace pour l'identité de chaque collectivité. Au contraire, elle doit être vue comme le moyen de bénéficier d'une expertise qu'elle ne pourrait s'adjoindre seule. Une logique qui trouve toute sa pertinence dans le contexte actuel de recherche permanente d'économies de moyens.



Assouplir le cadre réglementaire

Le choix du dispositif pour mettre en œuvre la démarche, qu'il soit internalisé ou porté par un véhicule autonome, suscite des interrogations auxquelles le cadre juridique ne répond pas encore de façon satisfaisante.

Des actions récentes témoignent toutefois de l'attention portée par le législateur au secteur non lucratif :

- la publication en décembre dernier du décret autorisant les collectivités à recourir directement aux plateformes de crowdfunding pour financer des projets culturels, éducatifs, sociaux ou solidaires ;
- l'avancée obtenue cet été par la clarification de la notion de « cercle restreint » – l'un des trois critères définissant l'intérêt général (voir l'avis d'expert en page 52).

Une autre question majeure devrait être prise en considération par le législateur : l'interdiction pour un fonds de dotation de bénéficier du concours de collectivités. Le choix de cet outil est en effet fréquent, pour différentes raisons inhérentes à la stratégie poursuivie. L'interdiction contraint le fonds de dotation à affecter une part de la collecte au financement du fonctionnement de la structure. Elle est pénalisante, dans un contexte d'émergence du mouvement, quand les montants de collecte sont parfois encore modestes.

Un élargissement de l'exception, autorisant les collectivités à abonder à un fonds de dotation dans des conditions définies, constituerait donc une réelle avancée.

Sensibiliser, expliquer et convaincre

Passer d'un modèle presque expérimental, ou encore en devenir, à une pratique courante et intégrée à l'ingénierie des projets territoriaux reste une gageure, peut-être davantage encore au sein des administrations qu'auprès des mécènes potentiels.

C'est donc en multipliant la mise en lumière d'exemples réussis, de leurs impacts positifs et de la diversité des possibilités qui s'offrent aux collectivités, que l'acculturation indispensable pourra progressivement s'opérer.

C'est l'objectif assigné à cette étude par EY et Régions de France.

Avis d'expert

La notion de cercle restreint clarifiée par l'instruction du 26 juillet 2016



Valérie LEFEBVRE
Avocate EY

Un des éléments constitutif de l'intérêt général

Afin de bénéficier du régime de faveur du mécénat, l'organisme doit être d'intérêt général au sens de du Code Général des Impôts.

La notion de « cercle restreint » apparaît dans une instruction publiée le 28 mai 1985¹ comme un élément nouveau de la définition de l'intérêt général l'instruction précisant que : « *ne saurait notamment être regardée comme remplissant la condition relative à l'intérêt général, une association dont l'activité s'exerce au profit d'un cercle restreint de personnes* ».

Aujourd'hui, malgré la proposition d'un certain nombre d'acteurs du monde associatif de la supprimer, elle demeure l'un des 3 critères essentiels de la qualification d'intérêt général.

En l'absence de définition précise, l'ambiguïté de la condition liée à l'absence de fonctionnement au profit d'un cercle restreint constituait, dans un contexte de restrictions budgétaires, une source d'incohérences et d'insécurité juridique, de nature à freiner l'engagement des mécènes.

Ainsi, heurtant de plein fouet le sens commun, il a par exemple été considéré qu'une association réunissant des anciens combattants ne répondait pas au critère de l'absence de cercle restreint et ne pouvait donc prétendre à la qualification d'organisme d'intérêt général pour l'ensemble de ses activités, tandis qu'une activité isolée telle que l'édification d'un monument aux morts pouvait être considérée comme répondant aux critères de l'article 200-1-b du CGI et ouvrir droit à une réduction d'impôt pour les donateurs².

Si les collectivités sont éligibles au dispositif du mécénat³, elles sont par nature attachées à un territoire. Dès lors, confrontées à l'analyse de cette notion de cercle restreint, elles peuvent rencontrer des difficultés pour apprécier leur capacité à recevoir des dons et à émettre des recus fiscaux.

Une clarification attendue

Face aux incertitudes liées à cette notion de cercle restreint, et notamment à la demande récurrente du Haut Conseil de la Vie Associative de clarification de la notion, mission a été confiée à Monsieur Yves Blein, député du Rhône, de « *dégager des principes clairs, applicables de façon homogène sur l'ensemble du territoire, permettant une analyse circonstanciée de la situation de fait des organismes concernés et leur assurant une plus grande sécurité juridique* ».

S'appuyant sur le rapport Blein et répondant à la volonté des pouvoirs publics de sécuriser le dispositif du mécénat, l'instruction n° **BOI-IR-RICI-250-10-10**, publiée le 26 juillet 2016, fait désormais reposer la notion de « cercle restreint » sur des critères constituant un faisceau d'indices, et ce afin de permettre d'apprécier plus objectivement la notion d'intérêt général.

L'instruction rappelle l'ensemble des critères de qualification de l'intérêt général, à savoir :

- La gestion désintéressée de l'organisme,
- Le non-exercice par l'organisme d'une activité lucrative de manière prépondérante,
- Le non-fonctionnement au profit d'un cercle restreint de personnes.

Sur le sujet qui nous intéresse, l'instruction précise qu'un organisme « *fonctionne au profit d'un cercle restreint de personnes lorsqu'il poursuit des intérêts particuliers d'une ou plusieurs personnes clairement individualisables, membre(s) ou non de l'organisme.* »

Pour déterminer si un organisme fonctionne au profit d'un cercle restreint de personnes, « *il convient de recourir à un faisceau d'indices permettant d'appréhender concrètement la mission que s'est fixée l'organisme ainsi que le public bénéficiaire réel de ses actions* ».

La notion n'est pas une affaire de quantité, c'est-à-dire le nombre de personnes bénéficiaires des activités. Il s'agit de déterminer, dans les faits, le public visé au regard de la mission de l'organisme.

¹ Instruction du 28 mai 1985 publiée au BOI 4 C -5-85

² Rescrit du 6 septembre 2005 (RES 2005/28) extrait : « ne peuvent être réputées d'intérêt général... puisqu'à travers la défense des intérêts de leurs membres, elles leur procurent au moins indirectement une contrepartie tangible et qu'elles fonctionnent du fait même des objectifs poursuivis, au profit d'un cercle restreint de personnes »

³ Voir étude EY sur le mécénat au profit des collectivités territoriales françaises publiée en octobre 2014 et en particulier la partie relative à l'éligibilité des collectivités au régime de faveur du mécénat (cf p 39 de l'étude)

⁴ Lettre de mission en date du 26 novembre 2015

L'instruction donne de nombreux exemples.

C'est ainsi qu'il est désormais précisé que ne fonctionnent pas au profit d'un cercle restreint de personnes les organismes venant en aide à des personnes souffrant d'une maladie rare ou d'un handicap dès lors que leur action contre la maladie bénéficie à l'ensemble de la collectivité. Plus généralement, le fait qu'un organisme rassemble des personnes liées par l'appartenance à un groupe déterminé ne permet pas de présumer qu'il fonctionne au profit d'un cercle restreint de personnes.

En revanche, fonctionne au profit d'un cercle restreint de personnes un organisme qui poursuit des intérêts particuliers d'une ou plusieurs personne(s) clairement individualisable(s), membre(s) ou non de l'organisme, comme par exemple quelques artistes ou certains chercheurs, ou visant à venir en aide à une seule personne fut elle gravement malade.

Des précisions qui intéressent directement les collectivités

Soulagement pour les collectivités : la zone géographique n'est pas un critère de présomption de l'existence d'un cercle restreint. En effet l'instruction précise que **« le seul fait qu'un organisme agisse dans ou en faveur d'une zone géographique limitée ne conduit pas nécessairement à considérer qu'il fonctionne au profit d'un cercle restreint. Intervenir sur un territoire circonscrit (quartier, communes, territoires ruraux...) ne suffit pas à écarter un organisme de la qualification d'intérêt général. »**.

De la même manière, **« un organisme qui déploie des actions humanitaires en faveur d'une population limitée à une région donnée n'agit pas au profit d'un cercle restreint »**.

Il en va différemment lorsque l'activité de l'organisme est de servir les intérêts particuliers d'un groupe déterminé

d'individus identifiés comme les habitants d'un lotissement, d'un quartier ou d'une rue déterminé(e) pour améliorer ou préserver leur cadre de vie par exemple. Dans ce cas, l'organisme ne sera pas considéré comme étant d'intérêt général.

Il convient de souligner que l'instruction revient sur le cas particulier de certaines associations afin de clarifier leur situation au regard de cette notion de cercle restreint. Il en est ainsi des associations d'élèves ou d'anciens élèves, des associations sportives, des organismes de soutien aux orphelins, des associations œuvrant pour la mémoire combattante et des associations gestionnaires d'établissements scolaires privés.

À n'en pas douter, cette nouvelle instruction, par l'éclairage qu'elle apporte devrait permettre de sécuriser la plupart des organismes en les orientant sur la conduite à tenir et les règles à respecter pour se placer dans le cadre légal. Les mécènes pourront être rassurés et participer plus intensément à des missions d'intérêt général.

Enfin comme le souligne le député Blein, la voie choisie pour clarifier cette notion permettra également des ajustements ponctuels pour affiner, le cas échéant, les critères retenus.



EY et Régions de France remercient les contributeurs à cette étude

Terry Burte, ville de Cannes
Dominique David, Nantes Métropole et ville de Nantes
Anne-Cécile Delvert, Fonds pour Paris
Laura Exposito del Rio, Bordeaux Métropole
Alban Firmin, ville du Havre
Samuel Frarier, Reims Métropole et ville de Reims
Marion Guérin, ville de Romans-sur-Isère
Stéphanie Ioan, Bordeaux Mécènes Solidaires
Grégoire Michau, Département du Puy-de-Dôme
Sébastien Nolesini, Département de l'Essonne
Jérôme Parriaux, Département du Doubs
Guillaume Ravaille, Département des Hauts-de-Seine
Caroline Resmond, Fonds de Dotation Rennes, ville et métropole de culture
Pierre Sliosberg, Paris Création
Gaëtan Vandenbussche, Communauté d'agglomération de Saint-Omer
Camille Marc et François Debiesse, Admical
La Lettre des Finances Publiques

Comité de rédaction

Nathalie van Vliet, Associée EY, Responsable Secteur Public
Marion Nahant, EY
Jérôme Larue, Régions de France

Création graphique

Sandrine da Cunha, Studio graphique EY France



EY | Audit | Conseil | Fiscalité et Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2016 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.

Studio EY France - 1609SG111
SCORE France N°2016-056
Crédits photo : Getty, Fotolia, EY

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contacts

Nathalie van Vliet
nathalie.van.vliet@fr.ey.com
01 46 93 59 69

Marion Nahant
marion.nahant@fr.ey.com
06 11 44 29 06

Amélie Fournier (presse)
amelie.fournier@fr.ey.com
01 55 61 33 40

