

Mettre en place une stratégie de mécénat : des objectifs à la mise en œuvre

En bref...

De nombreuses personnes publiques ont déjà recours au mécénat ou souhaitent y recourir afin de développer des actions d'intérêt général.

Au-delà de l'objectif de diversification des sources de financement de certains projets, l'appel au mécénat par les entités publiques traduit une volonté de s'ouvrir à des partenaires, autour de projets partagés et de valeurs communes.

Le mécénat est un domaine complexe gouverné par des règles précises et qui peut revêtir différentes formes. Afin de mener à bien toute démarche de mécénat, il convient de bien définir sa stratégie, de s'organiser et de se doter de certains outils essentiels.



SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
A. Rappel des définitions.....	3
B. Une démarche exigeante.....	3
C. Les 10 étapes principales d'une stratégie de mécénat.....	4
I. DÉFINIR SA STRATÉGIE.....	5
A. De l'identification d'un besoin à la sélection d'un projet.....	5
B. Choix du type de mécénat et des cibles.....	6
II. S'ORGANISER.....	7
A. Définir un mode de gestion.....	7
B. Avec quels moyens ?.....	8
III. LA MISE EN ŒUVRE.....	8
A. Préparation des outils nécessaires.....	8
1. La présentation du projet.....	8
2. La charte éthique.....	9
3. La grille de remerciements.....	10
4. La convention de mécénat.....	12
B. Une stratégie de sollicitation adaptée à chaque type de mécènes.....	13
1. Les entreprises.....	13
2. Les grands donateurs.....	14
3. Le mécénat participatif.....	18

INTRODUCTION

A. Rappel des définitions

Le **mécénat** se définit comme :

« un soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général »

(arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière).

Il existe trois types de mécénat :

- Le **mécénat financier** est un don en numéraire ; il représente la forme la plus courante de mécénat. Le mécénat participatif qui tend à se développer représente une des modalités du mécénat financier.

- Le **mécénat de compétences** est la mise à disposition de personnel à titre gracieux, pendant leur temps de travail.

- Le **mécénat en nature** est le don de biens. Par exemple, le mécénat technologique est une forme spécifique de mécénat en nature, consistant à mobiliser la technologie du mécène au bénéfice d'un projet d'intérêt général.

Le mécénat est à distinguer du **parrainage**, qui s'entend comme « un soutien matériel apporté à une manifestation, une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct » (même arrêté). Les dépenses engagées dans le cadre d'opérations de parrainage sont destinées à promouvoir l'image de marque de l'entreprise. Le parrainage répond donc à une démarche commerciale explicite et raisonnée, dont la retombée doit être quantifiable et proportionnée à l'investissement initial.

L'esprit qui sous-tend le mécénat et le parrainage est donc très différent : ce dernier est une action commerciale alors que le mécénat relève d'une démarche de générosité, même si des remerciements ou contreparties sont acceptés, et constitue un dispositif de réduction fiscale.



Ce cahier pratique s'adresse aux acteurs publics, encore novices, et vise à donner aux administrations des repères utiles et pratiques pour un recours efficace au mécénat. Il aborde tant les **aspects stratégiques (I)** et **organisationnels (II)** que les éléments-clés de la démarche au plan opérationnel : **les outils nécessaires et la stratégie de sollicitation adaptée à chaque type de mécène (III)**.

Les questions juridiques et les différents modes de gestion possibles d'une politique de mécénat sont abordés dans le cahier pratique [Conduire des actions d'intérêt général avec le concours de financements privés : mécénat, fonds de dotation, parrainage...](#)

B. Une démarche exigeante

Le mécénat est une démarche qui engage l'entité publique, qui doit être pensée en cohérence avec ses missions et expliquée en interne pour susciter l'adhésion.

Il s'agit là d'une forme particulière de valorisation du patrimoine immatériel des personnes publiques; au-delà de l'intérêt à s'associer à l'image, au patrimoine, au savoir-faire, aux valeurs des entités publiques, les mécènes peuvent ainsi participer à la mise en œuvre d'actions d'intérêt général.

C'est également une démarche exigeante, en termes d'investissement financier, humain et dans la durée, qui nécessite une organisation particulière.



C. Les 10 étapes principales d'une stratégie de mécénat

- 1
 - Identifier un besoin
- 2
 - S'assurer de remplir les critères d'éligibilité au mécénat
- 3
 - Définir le périmètre du projet : délais, budget, ressources nécessaires
- 4
 - Définir le type de don recherché : mécénat financier, en nature ou en compétence
 - Définir les cibles : entreprises, grands donateurs ou grand public
 - Définir le type de mécénat auquel on souhaite avoir recours : mécénat classique ou mécénat participatif (crowdfunding)
- 5
 - Décider d'un mode de gestion : en interne ou par le biais d'une structure dédiée
- 6
 - Préparer ou adapter les outils nécessaires : charte éthique, dossier de présentation du projet, grille de remerciements et convention de mécénat
- 7
 - Identifier les mécènes potentiels (sur la base de valeurs communes, étude des différents secteurs d'activité, politique de mécénat de l'entreprise ciblée et ses chiffres clés – taille de l'entreprise, chiffre d'affaires, budget alloué au mécénat, etc.)
- 8
 - Prendre contact et se rencontrer
- 9
 - Formaliser l'accord de mécénat et suivre les engagements de chacune des parties
- 10
 - Penser aux remerciements et fidéliser

I. DÉFINIR SA STRATÉGIE

A. De l'identification d'un besoin à la sélection d'un projet

Décider de recourir au mécénat ne s'improvise pas. Il s'agit en effet d'une démarche particulièrement implicate, nécessitant du temps et des moyens humains, et qui s'inscrit sur le long terme. Mettre en place une politique de mécénat ne se réduit pas à la recherche de financements, mais se construit autour de projets, de valeurs partagées sur lesquels l'entité publique et le mécène vont se rejoindre.

Un projet de mécénat doit donc s'inscrire de façon cohérente dans la stratégie globale d'une entité, être en lien avec ce qui fonde son identité. Il peut donc être particulièrement utile d'avoir mené une réflexion identitaire (synthétisée par exemple sous forme de plateforme de marque), permettant de définir clairement son positionnement, sa vision, sa mission, ses cibles, sa promesse, ses valeurs.

Avant toute chose, le recours au mécénat doit être envisagé pour un projet particulier ayant une forte dimension d'intérêt général, pour lequel il existe un besoin de financement. Il faut également s'assurer que le projet est bien éligible au mécénat (cf. critères juridiques).

Le mécénat représente un coût fiscal pour l'État et ne doit pas être perçu comme un substitut systématique aux baisses de dotations publiques.

Lorsqu'une entité a identifié plusieurs projets éligibles au mécénat, elle doit les prioriser, tous ne pouvant être menés de front. Cette priorisation se fera en tenant compte de l'importance du projet pour l'entité publique, tout en veillant à sélectionner un projet ayant un potentiel suffisant pour intéresser des mécènes.

Pour évaluer un projet, il convient de répondre à quelques questions essentielles :

- Quel est le besoin financier ?

Il est indispensable de cadrer en amont le coût global du projet, et la structure de son financement afin de déterminer le montant précis qui reste à financer via le mécénat. Un projet bien délimité peut être financé à 100 % par du mécénat (exemple : achat d'un matériel de pointe par un CHU, restauration d'une œuvre d'art par un musée...). En revanche, pour des projets très ambitieux, il n'est pas rare que le mécénat vienne apporter un complément à d'autres financements.

- Quel est le calendrier ?

Il est important, pour mobiliser, mais aussi pour permettre un suivi, de définir un calendrier précis.

- Le projet est-il pérenne ?

Il est possible de recourir au mécénat pour des projets circonscrits dans le temps (l'organisation d'une exposition par exemple) ou plus pérennes (nouvelle scénographie dans un musée et financement d'outils de médiation culturelle). L'impact d'un projet pérenne est souvent plus important, ce qui peut le rendre plus mobilisateur pour d'éventuels mécènes désireux de s'associer durablement à une entité.



La procédure de **rescrit fiscal** permet aux bénéficiaires de mécénat de s'assurer qu'ils répondent bien aux critères d'éligibilité. La demande doit être adressée à l'administration fiscale qui dispose d'un délai de 6 mois pour répondre. Le silence au-delà des 6 mois vaut réponse tacite positive.

Exemple de grille de priorisation des projets

Cette grille, qui doit bien sûr être adaptée en fonction de la stratégie de l'entité, peut être utile pour prioriser les projets. Une telle grille a également le mérite d'objectiver les choix en interne afin de mieux les faire accepter par les personnels impliqués.

Critères*	Projets				
	1	2	3	4	5
Dimension budgétaire	++	+++	+	+++	+
Diversité des sources de financements	+	+++	+	++	+
Impact du projet	+	++	+	+++	+
Transversalité du projet	+	+++	+++	+	+++
Pérennité du projet	++	++	++	++	+
Caractère évaluable	++	+++	+++	+	++
Maturité du projet	+	++	+	++	+
Priorisation des projets	4^e	1^{er}	3^e	2^e	4^e

+ Faible / ++ Moyen / +++ Important (notation purement indicative)

* Ces critères peuvent être pondérés selon les priorités de la structure

B. Choix du type de mécénat et des cibles (entreprises, particuliers, grands donateurs, mécénat participatif)

Si le mécénat financier est le plus pratiqué, certains projets se prêtent bien au mécénat de compétence ou au mécénat en nature.

Néanmoins, il est important de décider du type de mécénat souhaité, de façon à cibler les entreprises pertinentes. Certaines ne pratiquent en effet qu'un type de mécénat et l'approche ne sera pas la même.

De la même façon, il convient, en fonction du projet, de son besoin de financement, et bien sûr des ressources disponibles en interne, de définir la stratégie la plus pertinente :

- appel au don auprès du grand public ;
- campagne grands donateurs pour des besoins de financement très importants, mais envisageable uniquement si une équipe dédiée est en place ;
- mécénat plus classique auprès des entreprises.

i Il est possible de combiner différents types de mécénat.

Ainsi, un mécène pourra à la fois soutenir financièrement un projet, et faire un don de matériel.

De même, une campagne de mécénat participatif pourra compléter une campagne de mécénat d'entreprise.

Une fois ces choix faits, il convient de s'organiser afin de mettre en place les moyens nécessaires à la phase plus opérationnelle de recherche de mécènes.

i Le mécénat de compétence est un levier puissant de motivation pour les équipes internes des entreprises mécènes en permettant à certains de leurs salariés de s'investir dans un projet d'intérêt général.

II. S'ORGANISER

A. Définir un mode de gestion

Plusieurs options sont possibles quant au mode de gestion.

En effet, il est possible de s'organiser en interne, ou d'avoir recours à une structure externe dédiée, comme une fondation ou un fonds de dotation par exemple.

Ce choix peut être fait en tenant compte de différents critères :

- la place du mécénat pour l'entité publique ;
- l'existence ou non de projets dans la durée ;
- les structures existantes et les ressources disponibles.

Dans ce cahier pratique, seule la gestion en interne sera traitée. Les caractéristiques, avantages et inconvénients des différents autres types de structures dédiées sont détaillés dans la fiche [Conduire des actions d'intérêt général avec le concours de financements privés : mécénat, fonds de dotation, parrainage...](#)

La mise en œuvre d'une politique de mécénat nécessite une répartition des rôles pour la prise de décision, la mise en œuvre et l'animation.

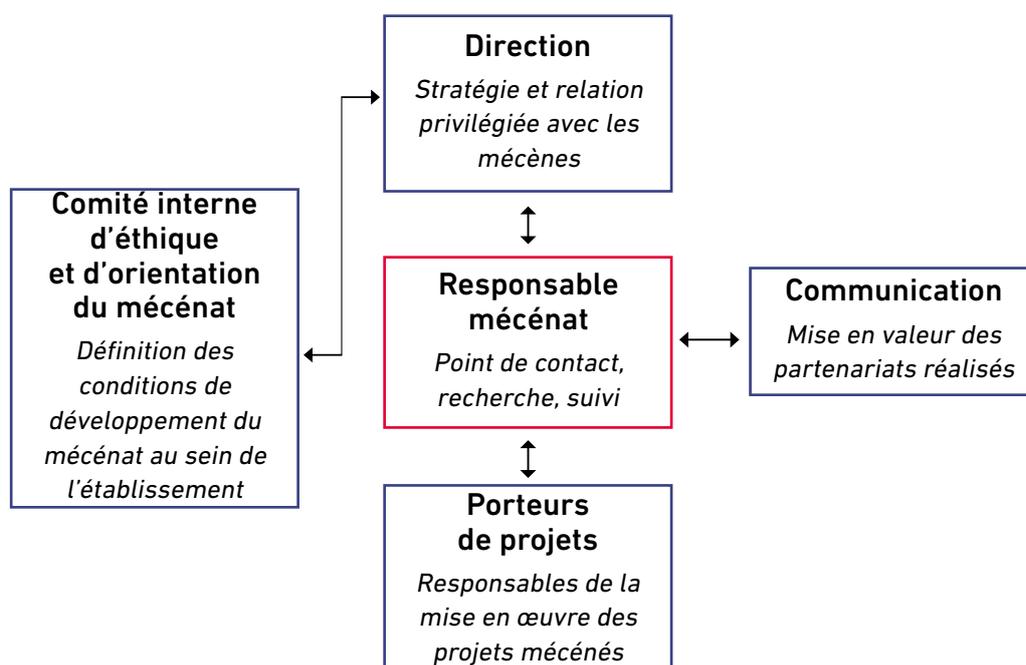
Plusieurs services sont impliqués et travaillent de manière transversale, autour des différents projets visant à être mécénés.

Le responsable du service mécénat est la personne centrale, au cœur de l'organisation. Il est le point de contact entre les différents services (le plus souvent communication, comptabilité et porteurs de projets) et fait le lien avec la direction, qui doit nécessairement être impliquée dans une démarche de mécénat.

En effet, recourir au mécénat suppose une implication forte de la direction de l'entité. Le projet comme la démarche doivent être soutenus au plus haut niveau, et la direction aura un rôle important à jouer : ouvrir son carnet d'adresses, être le premier ambassadeur du projet...

Certains établissements ont même recours à la création d'un comité interne d'éthique et d'orientation du mécénat. Ce comité a pour rôle, en lien avec la direction, de définir les conditions et modalités de développement du mécénat au sein de l'établissement. La création d'un tel comité n'est pas obligatoire, mais elle permet d'avoir une vision plus stratégique et sur le long terme de la politique de mécénat que l'entité publique entend mener.

L'organisation idéale pour une gestion en interne d'une politique de mécénat sur le long terme pourrait ressembler au schéma suivant :



Toutefois, la gestion en interne présente ses avantages et ses inconvénients.

Organiser ou créer un service mécénat en interne permet :

- un contrôle total sur la politique de mécénat ;
- une grande souplesse de création et de gestion ;
- des coûts réduits ;
- pas d'obligation de mobiliser du capital, par opposition à la création d'une fondation ou d'un fonds de dotation.

En revanche, une gestion en interne requiert une personne experte et une organisation interne efficace.

B. Avec quels moyens ?

La dernière étape avant de passer à la recherche concrète de mécènes consiste à **se poser la question des moyens disponibles et de les confronter aux ambitions de l'entité** :

- De quels moyens humains dispose-t-on ? Combien de personnes peuvent être affectées au fonctionnement d'une équipe mécénat ? Les ressources existent-elles déjà en interne ou faut-il recruter ?
- Quel sera le **budget affecté** au fonctionnement de l'équipe mécénat ? Quels seront les objectifs de collecte ?
- Quels sont les **canaux de communication** à disposition ? Avec quel budget ?
- Quels pourraient être les **remerciements** proposés aux mécènes ? (à ce stade, il s'agit seulement d'une réflexion préalable pour dresser un rapide état de l'existant. L'établissement d'une grille de contreparties interviendra dans un deuxième temps, cf. III.A.3.)

III. LA MISE EN ŒUVRE

A. Préparation des outils nécessaires

La stratégie de recours au mécénat doit se traduire par l'élaboration de documents essentiels, comme le dossier de présentation du projet, la charte éthique, la grille de remerciements et la convention de mécénat.

1. La présentation du projet

La prospection de mécènes requiert la formalisation d'un dossier de présentation du projet.

Ce dossier, qui rassemblera les éléments essentiels du projet, servira d'outil de prospection lors d'une première prise de contact avec un mécène. Il pourra également constituer un support à laisser à un mécène potentiel, à la fin d'un rendez-vous.

Il convient ainsi de valoriser le projet et la démarche de mécénat **en répondant aux questions que se posera le mécène potentiel** :

- Pourquoi est-ce important / urgent ?
- Que fait votre entité de différent par rapport aux autres ?
- Pourquoi avez-vous besoin de mon entreprise ? Pourquoi ce projet ne peut-il pas être pris complètement en charge par des fonds publics ?
- Que proposez-vous ?
- Quel en sera l'impact ?
- Quels sont les bénéfices pour mon entreprise ?



Éléments à faire figurer dans le dossier de présentation du projet :

- Présentation de l'institution
- Objet de la demande (projet)
- Contenu du projet et objectifs attendus
- Budget et montant de la demande de soutien
- Détails de la proposition de mécénat (type de soutien, contreparties, avantage fiscal...)

Conseil : afin d'être percutant et de retenir l'attention du mécène potentiel, il faudra veiller à privilégier les visuels ainsi que les textes clairs et courts.

2. La charte éthique

a) L'intérêt d'une charte éthique

La stratégie de mécénat, qui doit être menée en cohérence avec les missions de service public et les valeurs de l'entité, doit être exemplaire au plan déontologique et éthique.

Une charte éthique est à la fois :

► **Un cadre de référence interne pour la recherche de fonds.**

Elle reflète la stratégie de mécénat de la personne publique et des limites qu'elle entend poser. Elle est aussi un outil pour clarifier la démarche, en interne et vis-à-vis de l'externe.

► **Le rappel des règles de droit en matière de mécénat, et notamment de certaines règles de déontologie du bénéficiaire.**

Cet outil permet par exemple de justifier le refus de certains dons.

► **Le reflet de la stratégie de l'entité publique en termes de remerciements qui peuvent être accordés aux mécènes.**

Toutefois, la charte éthique ne remplace pas la convention de mécénat. Elle n'a pas valeur de contrat.

b) Contenus et exemples de clauses

Une charte éthique aborde toutes les questions pour lesquelles des règles claires doivent être posées et/ou des risques potentiels existent. Cela peut concerner, entre autres, les marchés publics, les donateurs, l'association d'image ou les remerciements.

• **Mécénat et appels d'offre**

Il convient, d'emblée, de préciser que rien ne s'oppose à ce qu'une entreprise soit à la fois prestataire d'une personne publique et son mécène.

 L'APIE met à disposition des personnes publiques un **guide d'élaboration d'une charte éthique pour une entité publique recevant du mécénat.**

Il est néanmoins recommandé d'être vigilant dans de telles situations : une entreprise ne doit pas conditionner son don à l'obtention d'un marché public et parallèlement, l'administration ne peut pas choisir un futur titulaire de marché parce qu'il serait mécène ou proposerait de le devenir.

Autrement dit, la personne publique et le mécène doivent être attentifs à ce qu'aucun soupçon ne naisse relatif, soit au caractère désintéressé du don dans le cadre de l'opération de mécénat, soit à la réalité de la mise en concurrence dans le cadre d'un marché public.

Exemple d'une clause type d'une charte éthique :

L'Administration s'interdit de conclure avec une entreprise une convention de mécénat qui serait de nature à fausser une procédure d'appel d'offres en cours.

• **L'indépendance de l'administration dans la conduite du projet**

Le donateur, en s'engageant aux côtés de l'administration, participe à la réalisation d'actions d'intérêt général dont l'administration est en charge, mais il ne peut pas influencer sur le projet.

Exemple d'une clause type :

L'Administration gère le projet ou toute autre programmation ou activité de l'organisme public bénéficiant de financement privé via le mécénat en toute indépendance et autonomie par rapport au Donateur. Le Donateur ne peut en aucun cas influencer sur le projet tant dans son contenu (intellectuel, artistique, scientifique, technique) qu'en ce qui concerne les acteurs que le projet pourrait mobiliser.

• La question de l'association d'image

Le mécène et la personne publique peuvent communiquer autour du don, ce qui crée *de facto* une association d'image entre les deux entités. Il faut donc être attentif à ce que l'association d'image avec une entreprise ne risque pas de brouiller l'image du bénéficiaire.

Exemple d'une clause type :

L'Administration se réserve la possibilité de refuser le don d'un Donateur dont les valeurs ne seraient pas en cohérence avec les siennes ou avec celles de ses autres donateurs.

L'Administration se réserve également la possibilité de refuser le mécénat de toute organisation de caractère politique, syndical ou religieux et veille dans tous les cas à ce que les contreparties qui pourraient être accordées au partenaire ne puissent être assimilées, en aucune manière, à du prosélytisme, ni heurter la sensibilité de ses agents, usagers, partenaires, etc.

3. La grille de remerciements

a) Les remerciements

Bien que le mécénat soit par principe sans contreparties directes, les remerciements au mécène sont tolérés par l'administration fiscale.

La pratique admet aujourd'hui que le bénéficiaire du mécénat peut proposer à une entreprise mécène des remerciements dans la limite de 25 % du montant du don.

Le mécénat étant par nature désintéressé, il convient bien de parler de remerciements plutôt que de contreparties.

Compte tenu du coût fiscal du mécénat, une attention particulière doit être portée au coût des remerciements et au coût interne de gestion afin qu'ils soient proportionnés aux enjeux.

Les remerciements sont dans la plupart des cas en lien avec l'objet du mécénat, et se divisent généralement **en trois grandes catégories** : la **communication visuelle** (visibilité du nom et/ ou du logo du mécène), la **mise à disposition d'espaces** et la **billetterie**. En fonction des domaines, d'autres types de remerciements peuvent être envisagés.

Les remerciements peuvent prendre plusieurs formes, par exemple :

- la mention du nom du mécène sur une page du site internet dédiée ;
- une communication visuelle (insertion du logo de l'entreprise sur les supports de communication du bénéficiaire – affiches, cartons d'invitation, dossiers de presse) ;
- des invitations aux spectacles ou à l'exposition objet du mécénat ;
- l'organisation de visites commentées d'expositions ou des installations du bénéficiaire pour des groupes (salariés, partenaires, clients...) ;
- une soirée privée dans les locaux du bénéficiaire ;
- une sensibilisation des salariés de l'entreprise mécène sur la thématique du projet qui a fait l'objet du mécénat et/ ou sur les résultats obtenus (recherche, protection de l'environnement, etc.).



Exemples de contreparties originales

- ▶ Sorties pédagogiques organisées en forêt à l'attention des clients Ikea family, animées par les forestiers de l'ONF.
- ▶ Ateliers de théâtre sur mesure pour les salariés de l'entreprise mécène, par les artistes en résidence à la Cité Universitaire.
- ▶ Remerciements sur la page Facebook ou le compte twitter du Centre des monuments nationaux + message à insérer en signature de mail des mécènes ou en photo de couverture sur Facebook.

b) La mise en place d'une grille de remerciements

Si les remerciements sont trop importants ou s'ils correspondent à un esprit d'échange commercial, l'opération sera requalifiée de parrainage, ce qui implique des conséquences pour le mécène et le bénéficiaire du mécénat.

Pour éviter cet écueil, il est vivement conseillé, comme le font de plus en plus de bénéficiaires, de mettre en place une grille de remerciements, précisant les différents niveaux de remerciements, en fonction du montant des dons.

Les différents remerciements doivent être valorisés financièrement, afin de s'assurer de rester dans la limite des 25 %.

La grille de remerciements est aussi un outil de gestion utile à double titre : elle facilite les discussions avec les mécènes et permet de les traiter de façon équitable.

Elle peut en outre être utile pour justifier, en interne, la politique de mécénat mise en œuvre et les remerciements associés.

Certains bénéficiaires rendent leurs grilles de remerciements publiques (souvent téléchargeables sur leur site internet). Cette décision relève de la stratégie propre de chaque établissement.

L'utilisation d'une grille de remerciements est souhaitable car cela contribue à structurer et professionnaliser la politique de mécénat.

Exemple de grille de remerciements anonymisée

Type de remerciement	Remerciement	Donateur	Ami	Bienfaiteur	Mécène
		Montant du don en €			
		10 000	20 000	35 000	50 000
Image	Mention du mécène sur la page mécénat du site	X	X	X	X
	Remerciements dans la newsletter interne	X	X	X	X
	Mention du mécène dans le rapport d'activité			X	X
	Remerciements dans la newsletter partenaires		X	X	X
Événementiel	Mise à disposition de la cour (format cocktail 50 personnes) 1 événement/an, sous réserve de disponibilité		X		X
	Mise à disposition du grand salon (format cocktail 150 personnes) 1 événement/an, sous réserve de disponibilité			X	X
Autres avantages	CD/DVD offerts	X	X	X	X
	5 invitations/saison		X		
	10 invitations/saison			X	X

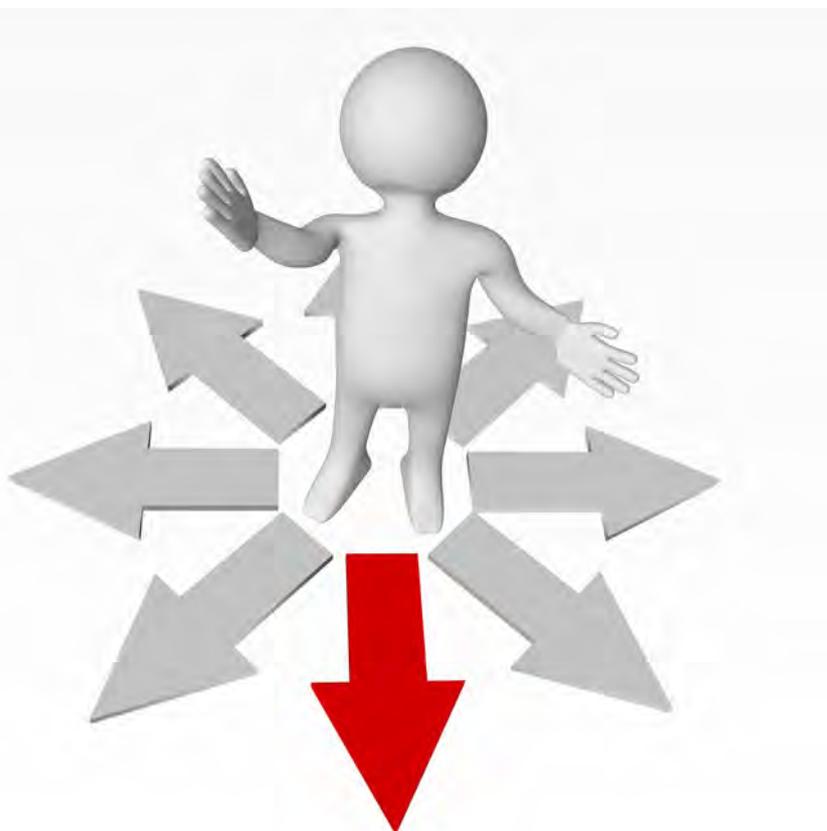
c) La valorisation des contreparties immatérielles

On distingue les contreparties dites matérielles (type invitations, CD/DVD offerts, etc.) des contreparties dites immatérielles (contreparties d'image).

S'il est facile de pouvoir apporter un équivalent monétaire pour les contreparties matérielles, la question des contreparties immatérielles soulève certaines difficultés.

Beaucoup d'entités sont attentives à ce que la part des contreparties immatérielles ne soit pas trop importante par rapport au total des contreparties. Un certain nombre d'entre elles ont d'ailleurs limité la part globale des contreparties immatérielles à hauteur de 5 % du montant du don, dans une appréciation réaliste de la valeur de cette visibilité (en effet, cette équivalence peut ne pas être pertinente pour des dons importants).

Afin d'éviter le risque de requalification en parrainage, il est recommandé de limiter les contreparties immatérielles, par exemple à 5 % du montant du don.



4. La convention de mécénat

Il est fortement conseillé de recourir à une convention de mécénat.

En effet, cela permet de préciser les conditions d'exécution de l'opération de mécénat entre une personne publique et un mécène, et ainsi de s'assurer que l'action de mécénat se déroulera dans de bonnes conditions, les différents aspects de l'opération ayant été anticipés.

i Les clauses essentielles d'une convention de mécénat entre une personne publique et un mécène

- ▶ La description du projet, objet du mécénat, qui doit rappeler en quoi le projet est éligible au mécénat
- ▶ Les engagements du mécène et particulièrement le montant et les modalités de versement du don par le mécène
- ▶ Les obligations de la personne publique :
 - l'affectation du don au projet décrit dans le contrat ;
 - l'établissement du reçu fiscal ;
 - les modalités de suivi du projet ;
 - le calendrier et les délais.
- ▶ Le détail des remerciements matériels et immatériels

B. Une stratégie de sollicitation adaptée à chaque type de mécènes

Si chaque mécène est évidemment différent et possède ses motivations propres, on peut tout de même distinguer trois grands types de mécènes, que sont les entreprises, les grands donateurs et le grand public.

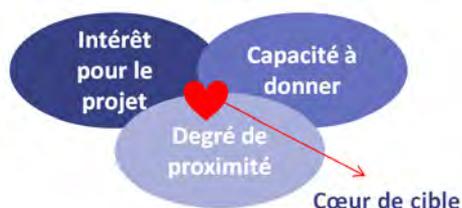
Chaque catégorie de mécène nécessite une approche particulière, adaptée aux caractéristiques de chacun.

1. Les entreprises

a) Identification de mécènes potentiels

Le mécénat est un partenariat entre deux entités, qui suppose une communion d'intérêt autour d'un projet.

Il est donc primordial de cibler les entreprises à contacter.



Dans un premier temps, une liste des mécènes potentiels peut être dressée, en identifiant toutes les entreprises qui :

- partagent des valeurs communes avec l'entité
- sont proches de l'entité de par leur cœur de métier ou leur thématique de travail
- sont proches en termes de proximité géographique
- sont proches via le réseau de l'entité publique.

Il est nécessaire de bien connaître l'entreprise avant de la contacter.

Pour cela, des recherches préalables doivent être faites et peuvent être regroupées sous la forme d'une « fiche mécène potentiel », sorte de fiche d'identité



Selon le baromètre de l'Admical 2016, 97 % des entreprises mécènes en France sont des TPE/PME. Pour une TPE/PME, mécéner un projet local est mobilisateur et constitue une façon de s'impliquer dans la vie du territoire. La recherche de mécènes au niveau local constitue donc une option très intéressante.

qui précisera entre autres les activités de l'entreprise, son histoire, son dirigeant, son chiffre d'affaires, son activité de mécénat (L'entreprise est-elle déjà mécène ? Si oui, quelles institutions soutient-elle ? Quels types de projet ?).

Cette étape permettra d'affiner le choix des mécènes potentiels à contacter : certaines entreprises seront peut-être écartées de la liste, car leur chiffre d'affaires n'est pas assez élevé, ou parce qu'elles ne soutiennent pas de projets dans le domaine considéré.

Nombre d'entreprises ou de fondations d'entreprise ont des politiques de mécénat très ciblées sur des domaines précis. Certaines annoncent d'ailleurs clairement leurs axes de soutien en matière de mécénat, sur leur site internet (à noter que les priorités peuvent changer d'une année à l'autre).

Une fois la liste d'entreprises à contacter établie, un plan de campagne pourra être élaboré, qui détaillera les contacts existants, ceux à créer et à rencontrer, ainsi que les délais de la campagne de prospection et ses grandes étapes. Cet outil permet la planification, le suivi et le respect des délais.

En général, une campagne doit être prévue environ un an avant le début du projet.

b) Prospection et présentation du projet

Un des objectifs de la prise de contact avec un mécène potentiel est de le familiariser avec l'institution et ses enjeux. En effet, il faut penser le mécénat comme un partenariat.

Il faut prendre le temps de présenter l'institution, ses projets et ses besoins, ce qui permet au mécène potentiel de se projeter dans une relation partenariale, l'objectif étant si possible de construire une relation dans la durée.



Où trouver les contacts ?

- ▶ Carnet d'adresses du directeur de l'établissement
- ▶ Fichiers d'entreprises gérés par les CCI
- ▶ Base contact entreprises disponibles sur internet
- ▶ Annuaire d'entreprises sur l'Admical ou l'Association française des fundraisers
- ▶ Bases de données payantes

c) Phase d'échanges et négociation

Lors du rendez-vous et plus précisément lors des phases d'échanges et de négociation, il est important de ne pas tenir un discours trop formaté.

En effet, lors de l'entretien il peut arriver que les priorités ou les objectifs de l'entreprise aient changé pour les prochaines années, et il peut être intéressant d'avoir un « plan de secours », comme par exemple avoir plusieurs projets à présenter, en fonction de l'interlocuteur.

d) Formalisation du mécénat et suivi

Lorsque les deux parties se sont rencontrées et qu'un accord a été trouvé, il faut rédiger, ou en tous cas adapter la convention de mécénat.

Ce document, signé par les différents acteurs du projet de mécénat, permettra de suivre les engagements de chacun et de s'assurer que le projet est réalisé dans les conditions convenues (délais, résultats, remerciements au mécène, etc.).

e) Remerciements et fidélisation

Il est important de garder à l'esprit que la relation au mécène doit être poursuivie après la réception du don et la réalisation du projet, car **l'objectif du mécénat est aussi de fidéliser des mécènes sur le long terme et de constituer une communauté de mécènes impliqués autour des projets de l'établissement.**

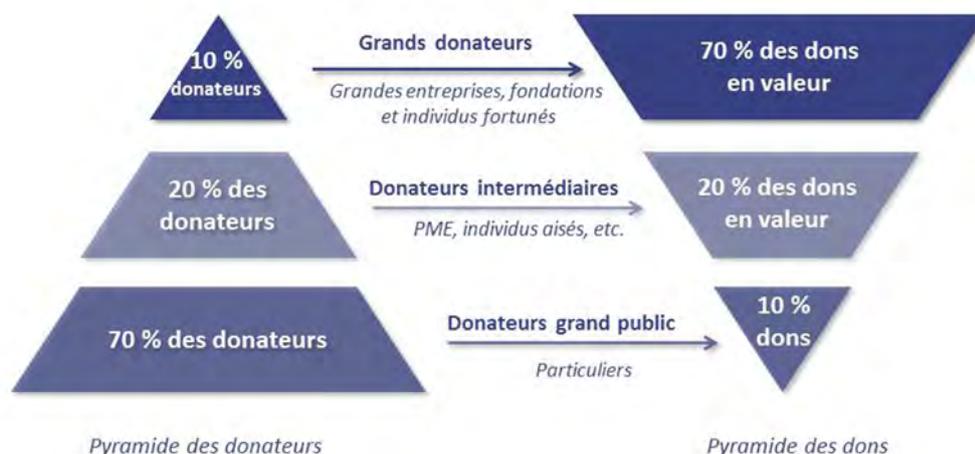
Pour cela, des **invitations régulières** aux événements importants de l'entité, l'**envoi de newsletters** pour tenir les mécènes au courant des activités et projets en cours, ou encore l'**organisation d'un dîner** permettent de garder un **lien privilégié** avec eux et de les remobiliser pour des projets futurs.

2. Les grands donateurs

Les grands donateurs sont en règle générale des particuliers fortunés. Au sens large du terme, les grands donateurs peuvent être à la fois des particuliers, des entreprises et des fondations.

Le don d'un grand donateur représente un montant substantiel, il est considéré comme tel en fonction de chaque stratégie de collecte. En effet, il n'existe pas de règle ou de montant de principe permettant de définir un grand donateur, mais **le don doit être suffisamment conséquent pour l'entité publique pour justifier une démarche individualisée importante en termes d'investissement en communication et en moyens humains.**

Tendance de répartition des dons



Une démarche de mécénat à destination des grands donateurs est globalement identique à une campagne de mécénat pour les entreprises, mais présente toutefois **certaines spécificités, comme une personnalisation plus marquée de la relation, ou des remerciements adaptés et prévus au cas par cas.**

Des remerciements spécifiques aux grands donateurs peuvent consister en une soirée de gala, l'envoi d'un mot d'anniversaire personnalisé, une invitation à dîner avec un membre de la direction, etc. L'important est que le grand donateur ressente qu'il existe une relation privilégiée entre lui et l'établissement, avec des remerciements auxquels les donateurs plus modestes n'ont pas accès.

Une démarche de mécénat grands donateurs est justifiée pour soutenir et financer un projet de développement ambitieux et impactant, car c'est une campagne lourde en investissement humain et financier qui se décline en plusieurs phases :

a) Préparation

Il s'agit de la phase de préparation de la campagne, en termes de délais, de communication, de présentation du projet, de budget, etc.

C'est d'ailleurs lors de cette phase qu'un plan de sollicitation (voir le tableau ci-dessous) peut être établi, en fonction du montant total de collecte. Il servira à structurer la collecte ainsi qu'à organiser dans le temps et de manière stratégique la recherche de fonds.

En règle générale,

- le 1^{er} don doit idéalement représenter 10 % de l'objectif. Il nécessite entre 3 et 4 donateurs potentiels, selon la maturité de la collecte de la structure ;
- les 10 premiers dons constituent 50 à 55 % de l'objectif.

b) Phase silencieuse

La première phase d'une campagne « grands donateurs » est la **phase silencieuse**. Elle consiste à prospecter et à solliciter en face à face ceux qui seront les premiers mécènes de la campagne, **sans rendre la campagne publique ni communiquer sur cette campagne**.

À titre indicatif, dans cette phase, **l'ambition est de réaliser entre 30 et 40 % de l'objectif de campagne**.

Afin de parvenir à ces résultats, la création d'un comité d'ambassadeurs peut avoir un fort intérêt.

À la fin de cette phase silencieuse et en tenant compte des résultats, il convient de faire un rapide bilan pour élaborer la stratégie à venir et adapter les outils de communication afin de préparer la phase communicante.

c) Phase communicante

La seconde phase d'une campagne grands donateurs est la **phase communicante**.

Une fois l'objectif de la phase silencieuse atteint, les **actions de collecte s'orientent vers un public élargi** (notamment les entreprises), **tout en poursuivant les sollicitations grands donateurs en face à face**.

À la fin de cette phase, une annonce publique de l'objectif de campagne et du résultat peut être faite.

En dépit des fortes exigences de la démarche, **les atouts d'une campagne « grands donateurs » sont nombreux :**

- rapport coût/montant collecté ;
- maîtrise totale du processus ;
- démarche structurante et mobilisatrice en interne ;
- augmentation de la visibilité (image et réseaux).

Exemple de plan de sollicitation

Montant du don	Nombre de dons	Nombre de prospects	Sous-total	Montants cumulés	%
1 500 000	1	3	1 500 000	1 500 000	15 %
1 000 000	1	3	1 000 000	2 500 000	25 %
500 000	2	6	1 000 000	3 500 000	35 %
250 000	3	9	750 000	4 250 000	43 %
150 000	3	9	450 000	4 700 000	47 %
100 000	20	60	2 000 000	6 700 000	67 %
50 000	25	75	1 250 000	7 950 000	80 %
25 000	35	105	875 000	8 825 000	88 %
15 000	40	120	600 000	9 425 000	94 %
10 000	50	150	500 000	9 925 000	99 %
< 10 000	35	105	75 000	10 000 000	100 %
	215	645	10 000 000		

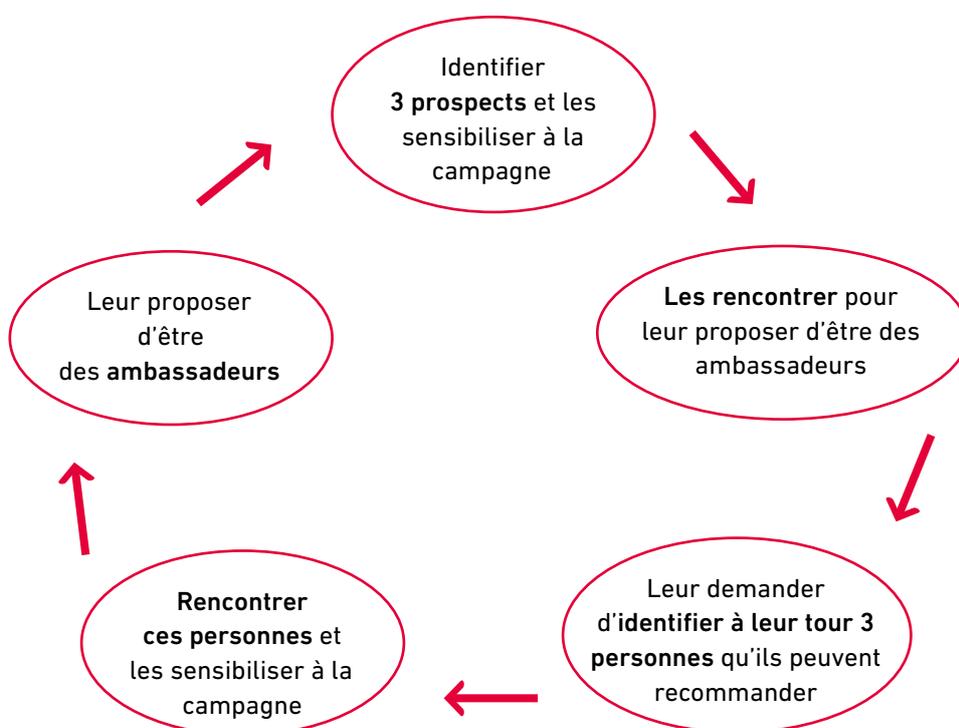
Mise en place d'un comité d'ambassadeurs

Faire appel au mécénat pour financer des projets d'intérêt général est une démarche exigeante. La création d'un comité d'ambassadeurs, parfois appelé club d'ambassadeurs, va de pair avec une campagne de levée de fonds, dans une stratégie « grands donateurs ».

Un comité de campagne est un groupe composé d'hommes et de femmes prestigieux, amis de l'entité publique, acquis à la cause de la campagne de mécénat et prêts à donner de l'argent et/ou du temps dans le rôle d'ambassadeur en utilisant leur réseau d'influence pour promouvoir les projets et solliciter des dons.

Le comité de campagne entretient une relation très privilégiée avec l'entité publique. Il permet, grâce aux ambassadeurs, d'élargir le cercle des mécènes potentiels, et de donner une plus grande visibilité et crédibilité aux projets.

Schéma de fonctionnement d'un comité de campagne :



ZOOM

Exemple de campagne grands donateurs : le Collège des Bernardins

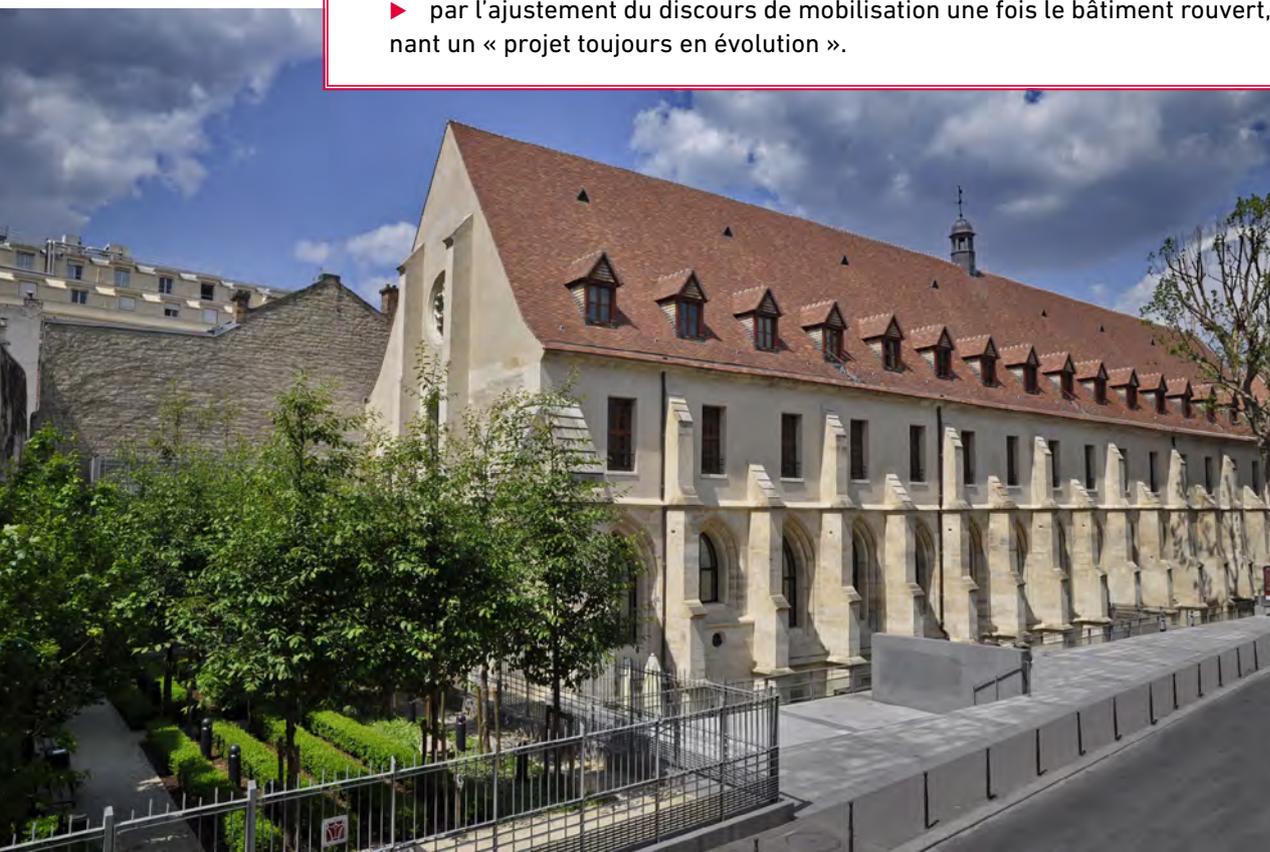
De 2006 à 2009, le Collège des Bernardins a mené une campagne majeure qui a remporté un beau succès pour la rénovation des bâtiments, peu connus du grand public à cette époque.

L'établissement a mis en place une campagne grands donateurs, en justifiant sa décision par :

- la nécessité d'un budget de restauration ambitieux (besoin de collecter **18 M€** en mécénat sur un budget global de 52 M€ pour 7 ans de travaux) ;
- le financement d'un **projet innovant, unique et précurseur** ;
- un **projet défini dans le temps**, visible et au cœur de Paris ;
- un **projet de proximité mobilisateur**.

La stratégie d'approche qui a été mise en place a été :

- une démarche « réseau » fondamentale car la stratégie « partait de zéro » ;
- une démarche en plusieurs étapes :
 - ▶ **1^e étape** : mobilisation des réseaux du diocèse, en particulier ceux du cardinal Jean-Marie Lustiger, personne emblématique et connue, permettant d'avoir accès à certains réseaux ciblés ;
 - ▶ **2^e étape** : constitution d'un comité de parrainage et d'un comité de développement :
 - Le **comité de parrainage** : composé de 20 personnalités médiatiques et influentes, permettant de faire valoir une image « déconfessionnalisée » et plus moderne du projet. Les membres du comité de parrainage ont eu un rôle d'ambassadeurs auprès de leurs réseaux (sollicitations, mise en relation, organisation d'événements permettant d'inviter des personnalités importantes, etc.) ;
 - Le **comité de développement** : composé d'une vingtaine de bénévoles, entièrement dédiés aux relations aux grands donateurs, afin de promouvoir le projet et instaurer avec le prospect une relation très personnalisée.
- une **fidélisation** conçue sur le très long terme :
 - ▶ par les remerciements proposés (en lien avec la programmation culturelle du lieu) pour lier le donateur de façon durable au devenir du projet ;
 - ▶ par l'ajustement du discours de mobilisation une fois le bâtiment rouvert, en soutenant un « projet toujours en évolution ».



3. Le mécénat participatif

De plus en plus d'entités publiques ont recours au mécénat participatif, ou « **crowdfunding** », pour financer des projets d'intérêt général. La question se pose alors du meilleur moyen de toucher les donateurs potentiels : recours à une plate-forme de financement participatif, ou sollicitation directe des internautes depuis leur site internet, voire du public directement sur les lieux mêmes de l'établissement (cf. le ticket mécène).

Le mécénat participatif peut intéresser les personnes publiques à plusieurs titres.

En effet, c'est un mode de financement qui a fait ses preuves pour des projets d'initiative privée, et les premiers retours d'expérience sont plutôt positifs, en termes de financement des projets et de retours d'image.

Le mécénat participatif est un moyen d'élargir sa communauté, et est en ce sens un bon vecteur de communication.

Il peut correspondre à un outil de « mesure » de l'adhésion du grand public envers l'entité publique, témoignage de confiance.

Mais, comme toute action de mécénat, le recours au mécénat participatif doit être :

- **réfléchi** : faire sens avec les activités et les valeurs de l'entité publique : Quel projet ? Pour quels publics de donateurs ? Opération internalisée ou passage par un intermédiaire (plate-forme) ?
- **programmé** : Quand ? Quels délais ? Quelle jauge financière ? Comment animer la communauté de donateurs ? Comment être présent sur les réseaux sociaux ?
- **évalué et dimensionné** : Quelle équipe projet mobiliser ? Quels moyens techniques peuvent être mis à disposition ? Quels remerciements ? Quels bénéfices pour l'entité (financier, relationnel, etc.) ?

Le financement participatif est une opération qui peut être **riche en visibilité, qui peut contribuer à valoriser l'image de la personne publique, et qui peut permettre de financer des projets faisant sens pour le grand public.**

ZOOM

Le ticket mécène

Certains établissements, comme le Musée Rodin ou le Musée d'art contemporain de Bordeaux, ont été à l'initiative de dispositifs tels que le « billet mécène » ou le « ticket mécène ».

Ce dispositif est un mode de financement participatif, à l'accueil de l'établissement, qui propose au grand public de soutenir des projets précis.

En achetant leur ticket d'entrée, les visiteurs se voient proposer de rajouter un complément financier à leur billet (le plus souvent entre 1€ et 3€), et de ce fait deviennent mécènes de l'établissement.

Le « ticket mécène » a un double objectif :

- **développer le mécénat des particuliers en suscitant un sentiment d'engagement ;**
- **changer la relation que le musée entretient avec son public.**

Cette nouvelle forme de « micro mécénat » implique autrement les visiteurs : elle les encourage à regarder leur patrimoine sous un angle nouveau et à s'initier au mécénat.

Elle permet de développer une relation plus étroite entre le visiteur et l'établissement.

La formule a d'ailleurs commencé à sortir des musées pour s'étendre au secteur culturel de façon plus générale.



**1 EURO
POUR
1 RODIN**

En donnant un euro en plus de votre billet d'entrée, vous aidez le musée à financer ses acquisitions. En 2014, l'enrichissement des collections se fera en partie grâce à votre générosité. Avec votre billet d'entrée, vous financez le fonctionnement du musée. Avec le billet mécène, vous contribuez à la sauvegarde et à l'enrichissement de ce patrimoine qui est aussi le vôtre. En savoir plus : give@musee-rodin.fr musee-rodin.fr

MERCI

Mais le financement participatif n'en est pas moins une opération exigeante qui demande une forte implication pour la préparation, l'animation et le suivi post-campagne.

a) Choix du mode de gestion (plateforme ou gestion en interne)

Le choix d'avoir recours à une plateforme en ligne ou de gérer la campagne en interne peut être fait en fonction de différents critères, que sont :

- les besoins de financement ;
- la recherche de visibilité ;
- le besoin de constitution d'une communauté ;
- la capacité à mobiliser et animer sa communauté ;
- les moyens humains et techniques disponibles ;
- les coûts.

Les deux cas de figure (gestion intermédiée ou directe) sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

	Intermédié	Direct
Besoin de financement	Financement plus limité (constat : de 2 à 70 K€)	Projets d'envergure nécessitant des fonds importants (jusqu'à 1 M€)
Recherche de visibilité	S'appuie sur les relais et moyens humains de la plate-forme et, en complément sur l'entité publique	S'appuie sur les relais et moyens humains de l'entité publique
Constitution d'une communauté	S'appuie sur le réseau de la plate-forme, et en complément sur celle de l'entité publique	Nécessité de capitaliser sur tous les éléments constitutifs d'une communauté (BDD, newsletter, billetterie...)
Capacité à mobiliser et animer sa communauté	Présence active des plates-formes sur les réseaux sociaux Importante capacité à faire vivre une campagne via divers moyens de notifications (newsletter, alerte, push...)	Travail permanent d'animation de l'amont à l'aval de la campagne Nécessité d'utiliser tous les moyens de communication (réseaux sociaux, RP...)
Moyens humains et techniques	Équipe des plates-formes spécialisées, nécessitant toutefois l'implication de l'établissement Dispose de moyens techniques, notamment afin de récolter le don	Définir l'équipe en charge du projet Remplir tous les préalables techniques (site internet, paiement en ligne, gestion d'une BDD)
Coût	Fourchette comprise entre 8 et 12 % du montant des dons	Coûts internalisés de fonctionnement

b) Organisation de la campagne (avant, pendant, après)

Avant : préparation/lancement de la campagne

Avant de se lancer dans une campagne de mécénat participatif, il convient avant toute chose de **préparer sa communauté**.

Pour cela, plusieurs étapes sont nécessaires :

- **Identifier toutes les parties prenantes et les cibles du projet** pour créer une

base de données, puis hiérarchiser les contacts par ordre de priorité et de proximité avec le projet.

- **Tirer parti des réseaux sociaux** pour fédérer sa communauté avant le démarrage de la collecte. Il sera utile de commencer à alimenter ses différentes pages avec du contenu avant même le lancement de la collecte, afin que les donateurs potentiels comprennent et s'approprient le projet. Cela permettra également de sonder et d'observer sa

communauté : taux d'interaction sur la page, réactions aux publications, éventuels partages, etc.

- **Identifier les différents médias qui pourraient être mobilisés**, en sélectionnant les plus pertinents au vu du projet, et les contacter avant le démarrage de la collecte.

En effet, la plupart des médias ont leurs calendriers éditoriaux établis à l'avance : prendre contact en amont permettra d'obtenir un article avant ou pendant la collecte, ce qui contribuera à créer plus de visibilité et viendra appuyer la crédibilité du projet.

- **Maitriser les délais en établissant un rétro-planning**, afin d'avoir une vision globale de sa campagne ainsi que ses grandes étapes et temps forts.

- **Anticiper et préparer la communication** en rédigeant le contenu des différents supports de communication qui vont être utilisés (mails pour les différentes cibles, contenu des actualités, vidéos, visuels ou textes, contenu digital, communiqués de presse, etc.).

Pendant : promotion et animation de la campagne

Afin de garantir le succès d'une campagne de mécénat participatif, il faut :

- être en capacité de **présenter simplement le projet** ;
- fournir le détail des besoins en financement **en étant le plus transparent possible** ;
- **proposer une offre claire et détaillée de remerciements**.

De la même manière, l'animation de la campagne nécessite un engagement en temps non négligeable.

Pendant toute la durée de la campagne, il faudra indiquer l'avancée du projet, la progression de la collecte, insérer de nouveaux contenus régulièrement, etc.

Dès lors qu'un don est reçu, il faut contacter le donateur afin de :

- lui envoyer un message de remerciements ;
- le tenir au courant des prochaines étapes du projet ;
- l'informer quant à la gestion administrative du projet (envoi du reçu fiscal, du remerciement, etc.).

Après : l'après collecte

La phase d'après collecte est aussi importante que les étapes de préparation et de mise en œuvre de la campagne.

S'assurer du suivi des engagements est la priorité de la phase d'après collecte. Il s'agira donc de s'occuper de l'envoi des remerciements annoncés lors de la collecte, ainsi que l'envoi du reçu fiscal.

Dans un deuxième temps, dans un souci d'inscription de la campagne de mécénat participatif sur le long terme, il est conseillé de :

- **mettre en place les indicateurs** (mesures d'impact, pourcentage réalisé des objectifs, etc.) ;
- **constituer la base de données** (s'il n'y a pas de base préexistante) ;
- **ajouter les nouveaux donateurs** à la base de données de l'organisation ;
- **continuer à faire vivre la communauté**.

Un des enjeux les plus importants pour la post-collecte est de garder le contact, afin de fidéliser les donateurs pour les éventuels prochains projets.



Quelques bonnes pratiques

► **Bonne pratique n° 1** : afin de garder un lien avec les donateurs, un email peut être envoyé dans les heures suivant la fin de la campagne. Il servira à la fois à remercier et à annoncer les prochaines échéances du projet.

► **Bonne pratique n° 2** : il est important de partager l'avancement du projet avec ses donateurs. Cela peut notamment passer par l'envoi de newsletters, photos, annonces exclusives, etc.

10 points clés pour réussir sa stratégie de mécénat

1. S'assurer de l'engagement de la direction
2. Sélectionner des projets qui font sens et qui peuvent facilement être mis en valeur
3. Veiller à la cohérence en termes d'image et de valeurs avec les mécènes potentiels
4. Se doter des outils nécessaires à la réussite d'une démarche de mécénat (charte éthique, grille de contreparties et convention)
5. Soigner le dossier de présentation du projet
6. Prendre le temps nécessaire à un bon ciblage pour maximiser les chances de convaincre les mécènes
7. Ne pas se contenter de cibler des grandes entreprises ou fondations, mais penser au tissu local de PME qui souhaitent de plus en plus s'impliquer dans des projets de proximité
8. Utiliser ses réseaux
9. Veiller à ce que le coût interne de gestion soit proportionné aux projets
10. Remercier les mécènes et soigner la relation afin de les fidéliser

■ **Directeur de la publication :**
Danielle Bourlange

■ **Rédacteurs :**
Solène Eripret
Caroline Rogliano
Céline Wester

Licence : CC-BY-NC

Date de publication : septembre 2017

Contact

Agence du patrimoine immatériel de l'État
Atrium - 5 place des Vins-de-France
75573 PARIS Cedex 12

Téléphone : 01 53 44 26 00

Télécopie : 01 53 44 27 39

apie@apie.gouv.fr

www.economie.gouv.fr/apie

 [@APIE_gouv](https://twitter.com/APIE_gouv)