



Dossier : Portrait général du Mécénat d'entreprise

Avril 2006

**Union Nationale des Organismes faisant appel à la GENérosité du
Public**

133 rue St Maur – 75541 PARIS CEDEX 11 – Tel : +33 (0)1 53 36 35 25 – Fax +33 (0)1 47 00 84 83 - www.unogep.org



Le Mécénat d'entreprise est une forme de générosité privée qui tend à se développer de plus en plus. Dans la diversification de leurs ressources, les organismes faisant appel à la générosité du public trouve dans le mécénat une ressource non négligeable. Du point de vue des entreprises, le mécénat est un moyen dans la mise en place de la responsabilité sociétale des entreprises.

L'Etat a encouragé le développement du mécénat par la mise en place de la loi du premier août 2003, en accordant aux entreprises une déductibilité importante de leurs dons.

Il n'est cependant pas toujours aisé pour les petits et moyens organismes de mettre en place une politique de mécénat et d'en connaître tous les enjeux. Ce dossier a pour but d'apporter quelques outils et pistes de réflexion dans la mise en place d'une politique de mécénat.



SOMMAIRE

Chapitre 1 : Portrait global du mécénat d'entreprise développé par la loi du premier août 2003, relative au mécénat. P4

- I. Qu'est ce que le mécénat d'entreprise?
- II. Portrait du mécénat d'entreprise
- III. La loi d'août 2003 relative au mécénat

Chapitre 2 : Mettre en place une politique de mécénat d'entreprise au sein d'un organisme faisant appel à la générosité P17

- I. La mise en place d'une stratégie de mécénat d'entreprise¹
- II. Exposé des contraintes d'un partenariat pour une entreprise et pour un organisme bénéficiaire du mécénat

Chapitre 3 : la définition du projet : élaboration du cahier des charges..... P21

- I. Au départ du projet : un constat, un besoin ; pour répondre à ce besoin et définir au mieux le projet : la nécessité de faire une étude d'opportunité.
- II. Définition des objectifs et des contraintes
- III. Les différents acteurs du projet
- IV. Présentation du cahier des charges : les différentes composantes

Chapitre 4 : Présenter le projet aux entreprises : mise en place d'un outil de communication..... P24

- I. Le dossier de partenariat : outils de communication pour convaincre les mécènes
- II. Le dossier de partenariat : outils de communication pour convaincre les mécènes

Chapitre 5 : Concrétiser le partenariat : mise en place d'un outil juridique..... P29

- I. Eléments devant être pris en compte dans le contrat : les différents aspects fiscaux du mécénat²
- II. Forme juridique du contrat de mécénat d'entreprise : aspects législatifs³
- III. Mise en pratique des aspects juridiques et fiscaux : élaboration du contrat, instrument de concrétisation du partenariat

Chapitre 6 : Évaluation du partenariat, réussir une politique de mécénat d'entreprise c'est aussi savoir l'évaluer..... P39

- I. Principes généraux d'une évaluation de mécénat d'entreprise.
- II. Outils à destination des deux parties prenantes du mécénat d'entreprise pour effectuer son bilan

¹ : Source : Ministère de la culture

² : Mécénat, associations et fondations, aux sources de la loi, Journaux Officiels, août 2003

³ : Mécénat, associations et fondations, aux sources de la loi, Journaux Officiels, août 2003

Chapitre 1

Portrait global du mécénat d'entreprise développé par la loi du premier août 2003, relative au mécénat.

La générosité privée se compose de la générosité du public mais aussi de la générosité des entreprises ; terme plus connu sous le nom de mécénat d'entreprise.

I. Qu'est ce que le mécénat d'entreprise?

Afin de comprendre le secteur de la générosité des entreprises, il faut dans un premier temps le définir, mais aussi présenter par quels moyens les entreprises peuvent faire du mécénat.

1.1. Définitions

Lorsque le terme mécénat d'entreprise est employé, il est souvent confondu avec le terme de parrainage (ou sponsoring pour le terme anglo-saxon).

1.1.1. Mécénat d'entreprise

La loi définit le mécénat comme le soutien matériel ou financier apporté par une entreprise à un organisme ou une œuvre à caractère philanthropique, éducatif, scientifique social, familial ou culture. La cité ne peut vivre sans mécène et quel que soit son choix, culturel ou humanitaire, l'entreprise doit faire du mécénat. A elle de choisir ses thèmes en fonction de ses activités, de sa culture, de son implantation.

1.1.2. Sponsoring/ parrainage

Selon l'article 39-I-7^e du Code général des impôts, le terme de parrainage doit être réservé aux « dépenses engagées dans le cadre de manifestations de caractère [...] culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique [...] ou à la diffusion de la culture [et] de la langue française lorsqu'elles sont exposées dans l'intérêt direct de l'exploitation ».

Malgré cette définition, une entreprise peut aussi avoir recours au parrainage pour les secteurs du sport, scientifique, éducatif, humanitaire, environnemental en associant leur nom d'un produit à promouvoir.

Le parrainage répond donc à une démarche commerciale explicitement calculée et raisonnée, sa retombée doit être quantifiable et proportionnel à l'investissement initial.

C'est pour le parrain une opération de communication, une action publicitaire, commerciale. Il n'y a pas de but philanthropique. Le parrain impose une contrepartie à l'organisme parrainé.

Le terme de parrainage en France correspond au terme sponsoring dans les pays anglo-saxons.

1.1.3. Quelle différence y a-t-il entre le mécénat et le sponsoring ?

La différence principale entre le mécénat et le sponsoring est la contrepartie que reçoit le mécène ou sponsor. L'entreprise mécène attend peu de retour. Un sponsor recherche la



mise en avant du produit par l'utilisateur : l'association devient un support de communication « comme un autre ». En fiscalité et en comptabilité, le sponsoring est considéré comme la vente d'un espace publicitaire.

Pour certains la différence tient du domaine d'action : le sponsoring étant associé au sport et le mécénat associé à l'art, la protection de l'environnement, et aux causes humanitaires et sociales.

Le sponsoring peut-être aussi considéré comme ayant un impact à court terme alors que le mécénat a des retombées diffuses et durables.

La différence peut être vue aussi comme l'intention qui est derrière : le sponsor cherche à ce que son opération soit rentable, le mécène, au contraire, serait un philanthrope.

Le sponsoring et le mécénat peuvent aussi se différencier dans les objectifs poursuivis : stratégie économique de valorisation commerciale de la marque et des produits pour le sponsoring, stratégie institutionnelle de valorisation sociale de l'entreprise pour le mécénat.

1.2. Quelle forme de mécénat ?

1.2.1. Les dons en numéraire

✓ Solution la plus classique : verser une somme d'argent.

Pour une entreprise, c'est la façon la plus simple de faire du mécénat. Elle verse une somme d'argent directement à une organisation. Cette forme de mécénat a pour avantage d'être la plus simple. De plus, elle permet à l'entreprise d'obtenir une déduction fiscale : 60% du don dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaire. Le don direct en argent, si une partie des fonds est prélevée sur les salaires ou sur les participations, permet à l'entreprise d'impliquer ses salariés.

Cependant, il y aura une non implication des salariés, si les fonds versés sont en globalité prélevés sur le budget de l'entreprise. Cette forme de don implique un contrôle de l'utilisation des fonds par l'organisme bénéficiaire. Un don direct sous forme d'argent est sensible à la conjoncture. Si l'entreprise est dans une situation faste, l'organisme pourra bénéficier d'un don important. A l'inverse, si quelques temps après le mécène doit faire face à des licenciements, une situation économique difficile, l'organisme bénéficiaire devra renoncer à un don en argent.

Les dons directs sont aléatoires en fonction des résultats de l'entreprise sollicitée.

✓ L'octroi de prêts sans intérêts

Une association peut bénéficier d'une facilité de caisse de la part d'une institution financière. Cette dernière peut, dans une optique de mécénat, accorder à une association un prêt sans intérêt ou à des taux préférentiels. Cette forme de mécénat permet à l'institution financière de ne pas sortir de son métier. En obtenant ce prêt, l'organisme financier par une exigence de viabilité économique du projet, responsabilise les bénéficiaires. En octroyant ce prêt, le mécène prend un risque financier si le projet n'est pas viable ou l'association non solvable. Cette forme de mécénat ne permet pas une implication du personnel de l'entreprise.

✓ Les fonds éthiques et de partage

En créant des fonds éthiques ou des fonds de partage, les institutions financières participent indirectement au soutien de causes d'intérêt général. Les organismes gestionnaires peuvent



contribuer à leur succès en prenant des frais de gestion réduits. Dans ce cas, ils dépassent le simple rôle de mécène.

- Les fonds éthiques ou de solidarité : ce sont des titres en portefeuille qui les singularise des autres organismes de placements collectifs en valeurs mobilières.
- Les fonds de partage : une partie de leur rendement est abandonnée par le souscripteur au profit d'une cause d'intérêt général. En retour, celui-ci bénéficie de réductions d'impôts de 60% du don dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaire.

Ces fonds éthiques ou de partage ont l'avantage de n'entraîner aucun coût pour l'organisme financier sauf à consentir des frais de gestion réduits. En outre, ils donnent une bonne image de l'institution financière.

Inconvénient majeur : il est difficile, techniquement, de concilier rentabilité financière et réel engagement dans des actions de solidarité. De plus, le grand public comprend difficilement qu'un organisme d'intérêt général puisse avoir recours à ces sources de financement.

✓ Une solution originale : le prélèvement automatique.

Le système consiste à proposer au titulaire d'un compte bancaire courant d'arrondir son relevé de compte à l'euro inférieur et de verser à une association les sommes ainsi collectées. Le prélèvement n'entraîne aucun coût à la banque (sauf la première année : investissements informatiques). Il donne aussi une image citoyenne de la banque (d'où l'ouverture de comptes supplémentaires). Les seuls inconvénients sont l'investissement informatique la première année et la formation de commerciaux.

Ce type de partenariat n'implique pas seulement l'association et l'entreprise, mais aussi les clients de la banque : un avantage non moindre.

De ces types de dons numéraires, le don d'argent direct est le plus courant.

1.2.2. Les dons en nature

Le plus souvent, l'entreprise mécène apporte en dons ce qu'elle produit ou possède. Elle peut mettre à la disposition de l'association son matériel, ses véhicules, sa salle de conférences, un espace de stockage ou encore des bureaux inoccupés. Ou quand elle change d'ordinateurs, elle donne les donne à une association...

Cette forme de mécénat n'entraîne peu ou pas de coût à l'entreprise. De plus, il existe dans cette forme de mécénat une plus grande implication de l'entreprise et de ses salariés par rapport à un simple don d'argent. Cependant, le matériel n'est pas toujours conçu pour l'usage que l'association en fait.

1.2.3. Les apports de savoir faire

Fournir un conseil juridique à une association, former gratuitement ses membres, mettre à disposition le réseau des clients de l'entreprise... Autant d'aides immatérielles qui constituent un transfert de savoir-faire de l'entreprise vers une association. Le mécénat technologique et scientifique est une forme originale de partenariat. L'entreprise apporte gratuitement son savoir-faire pour résoudre des problèmes ou développer des projets liés à la santé, la formation l'environnement, l'aide humanitaire... Il s'agit d'un véritable transfert de technologies. En « prêtant » son fichier client à une association, l'entreprise lui permet de collecter des fonds en prospectant leurs clients.

1.2.4. Le détachement de personnel

Union Nationale des Organismes faisant appel à la Générosité du

Public

133 rue St Maur – 75541 PARIS CEDEX 11 – Tel : +33 (0)1 53 36 35 25 – Fax +33 (0)1 47 00 84 83 – www.unogep.org



L'appellation varie selon les sociétés : détachement, rayonnement...mais le principe est le même. L'entreprise met à la disposition d'une association, pendant une période de temps déterminée, un ou plusieurs de ses salariés volontaires. Le coût est plus ou moins lourd pour l'entreprise. Il dépend naturellement de la durée de détachement et de la convention signée avec l'association. Celle-ci prend en charge une partie de la rémunération du salarié.

L'association dispose ainsi, gratuitement ou à peu de frais, d'un personnel compétent. Le « détaché » sort de son travail habituel : avantage ou inconvénient ! L'entreprise bénéficie de l'établissement d'une relation d'un nouveau type avec les salariés concernés : des rapports « plus humains ». Et elle personnalise sa relation avec l'association.

Pour réussir ce détachement de personnel : l'entreprise et l'association doivent en amont effectuer un travail, il faut :

- favoriser la motivation des salariés (ils doivent être consultés),
- définir le poste qui sera occupé,
- mettre en place une procédure de sélection (l'association ne doit pas se retrouver avec du personnel non adapté à ses besoins),
- assurer une supervision efficace
- préparer le retour du détaché.

1.2.5. Le bénévolat

L'entreprise peut apporter son concours à une association en favorisant le bénévolat dans son entreprise. Elle peut pour se faire soutenir financièrement une association créée par ses salariés ou permettre aux salariés bénévoles de « grignoter » sur leur temps de travail pour agir.

En optant pour cette forme de mécénat, l'entreprise affirme sa responsabilité sociale et se montre solidaire envers ses salariés. Pour les salariés, il y a une fierté de faire une action utile. Le salarié s'ouvre sur d'autres types d'activités

II. Portrait du mécénat d'entreprise

2.1. Le mécénat en France

2.1.1. Structure de référence : l'ADMICAL

Créée en 1979, l'ADMICAL a pour mission fondamentale de promouvoir la pratique du mécénat d'entreprise en France, principalement dans les domaines de la culture, de la solidarité et de l'environnement. Reconnue d'utilité publique en 1992, l'activité de l'Admical est non lucrative.

Ses objectifs sont :

- Représenter les entreprises mécènes auprès des pouvoirs publics, des médias, des acteurs de la culture, de la solidarité et de l'environnement
- Informer, conseiller et former les entreprises au mécénat
- Constituer un carrefour de réflexion et de rencontre des différents partenaires du mécénat.



Elle représente les entreprises mécènes auprès des pouvoirs publics et des médias. L'Admical analyse le mécénat dans tous ses domaines et principalement : la culture, la solidarité et l'environnement. Le parrainage sportif (ou "sponsoring") ne fait pas partie de son champ d'investigation.

C'est un club d'entreprises mécènes. L'association bénéficie du soutien de 150 membres (entreprises et institutions), dont les cotisations constituent l'essentiel de ses ressources. Il existe trois catégories de membre : "bienfaiteur" ou "actif", pour les entreprises et, "associé" pour les institutions culturelles, sociales ou environnementales.

L'Admical a élaboré des outils et de services consacrés à la recherche de fonds. Elle propose des formations pour comprendre le choix des entreprises, leurs motivations et leurs objectifs. Tous les mois, elle organise une journée de formation à la recherche de fonds. Elle intervient régulièrement à la demande d'écoles et d'organismes. Elle participe à de nombreux colloques en France et à l'étranger. Par ailleurs, Admical met à disposition une liste de centres de documentation où le Répertoire du mécénat d'entreprise est en consultation.

Admical a établi un réseau de correspondants régionaux sur l'ensemble du territoire national.

2.1.2. Historique⁴

La tradition française qui remonte à la Royauté et a été étayée par la Révolution accorde à l'Etat le monopole de la représentation de l'intérêt général contre les corps intermédiaires. C'est autour de l'Etat que s'est créée l'idée de la Nation et à travers lui que s'est constitué le territoire, à l'inverse de ce qui a prévalu dans d'autres pays européens tels que l'Italie ou l'Allemagne. Déjà fortement présente à travers la monarchie absolue, la puissance publique n'a cessé, depuis, de tenir une place de plus en plus importante dans la vie sociale, évolution qu'a parachevée l'apparition de l'Etat-providence.

Par ailleurs, la révolution industrielle telle qu'elle s'est déroulée en France n'a guère favorisé l'émergence d'entrepreneurs à l'image de ceux qui, aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne ou en Allemagne ont su très tôt développer un mécénat d'entreprise. L'admonestation de Guizot conjuguée aux accusations de paternalisme ont eu pour effet de détourner durablement les chefs d'entreprises français de telles pratiques.

Portant le poids de cet héritage historique, le mécénat apparaît donc comme une pratique sociale encore récente. Cette idiosyncrasie traduit la conviction profondément ancrée dans les mentalités françaises selon laquelle, pour citer M. Jacques Rigaud⁵ « *L'Etat détient le monopole de l'intérêt général et que toute initiative extérieure à lui qui prétendrait concourir au bien commun est nécessairement suspecte, se situant quelque part entre une congrégation religieuse vue par les anticléricaux du temps du père Combes, et une association de malfaiteurs* ».

Cette conviction est particulièrement vivace dans le domaine culturel où la tradition de l'intervention de l'Etat est ancienne. En effet, en créant un ministère de la culture, la République a repris au XX^{ème} siècle les habits de mécène de la Royauté -rappelons que sous Louis XIV, Colbert avait institué une direction du goût, habits retailés avec le souci non seulement d'encourager la création nationale, mais également de garantir l'accès de tous à

⁴ : Rapport Nachbar, N° 279 Sénat 2002/2003

⁵ : L'exception culturelle, septembre 1995

la culture. Il en est longtemps résulté une méfiance des artistes comme des institutions publiques à l'égard des mécènes censés assujettir la politique culturelle, domaine réservé de l'Etat, à des intérêts privés et forcément mercantiles.

Il semble à cet égard symptomatique de cette réticence à l'égard du mécénat que l'on ne dispose pas de statistiques fiables et exhaustives tant sur le montant des contributions versées à ce titre par les particuliers et les entreprises, que sur leur affectation.

2.1.3. Le mécénat en chiffre⁶

Au total, le mécénat, dans les domaines principaux que sont la culture, la solidarité et l'environnement représenterait, selon l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (ADMICAL), environ 341 millions d'euros en 2000, soit seulement 0,09 % du PIB. Le nombre d'entreprises mécène particulièrement actives reste également peu élevé : moins de 2.000 ont été recensées dans l'annuaire de l'ADMICAL. En outre, on constate une certaine stagnation du mécénat d'entreprise dans certains secteurs:

✓ Dans le domaine de la culture, les budgets identifiés passent de 190 millions à 198 millions d'euros entre 1998 et 2000, avec une progression du nombre d'actions soutenues de 1,9 % par an (2.650 actions soutenues en 1996, 2.700 en 1998 et 2.800 en 2000) ;

✓ Dans le domaine de la solidarité, les budgets identifiés passent de 122 millions à 130 millions d'euros entre 1998 et 2000, avec une progression modérée du nombre d'actions soutenues (1.700 en 1996, 1.950 en 1998 et 2.100 en 2000) ;

✓ Dans le domaine de l'environnement, les budgets identifiés passent de 10,7 millions à 13 millions d'euros entre 1998 et 2000, avec une faible progression du nombre d'actions soutenues (200 en 1996, 250 en 1998 et 270 en 2000).

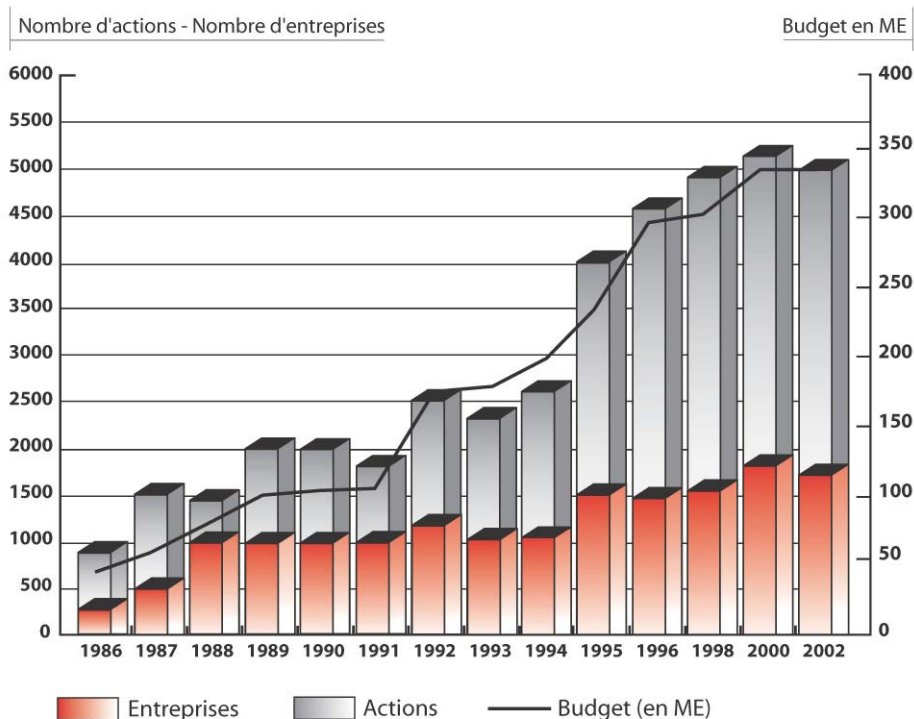
Une société effectue un don moyen de l'ordre de 12.200 à 13.700 euros.

Les petites entreprises, qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 7,6 millions d'euros donnent moins souvent – environ une sur trois – et des sommes moins importantes – autour de 1.500 euros en moyenne. Cependant, elles font un effort nettement plus important que la moyenne par rapport à leur chiffre d'affaires. À l'opposé, les entreprises les plus importantes, qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 137 millions d'euros, effectuent des dons importants – entre 91.000 et 152.000 euros en moyenne – mais cela ne représente qu'une faible part de leur chiffre d'affaires (moins du vingtième de ce que la loi autorise).

À l'inverse des particuliers, qui donnent davantage aux associations et aux fondations reconnues d'utilité publique, les entreprises préfèrent nettement les associations d'intérêt général auxquelles elles donnent deux fois plus qu'aux premières. Par ailleurs, le système d'incitation fiscale semble peu utilisé. Une étude réalisée sous l'égide de la Fondation de France, à partir des données fournies par la direction générale des impôts, pour les années 1987 et 1988, d'une part, et 1992 et 1993, d'autre part, montre que 4 entreprises sur 10 utilisent le dispositif de déduction fiscale, cette proportion étant relativement stable depuis une dizaine d'années. Par ailleurs, une très grande majorité d'entreprises continue à utiliser le parrainage de préférence au mécénat, pour des raisons fiscales. Le régime du parrainage est, en effet plus avantageux car il n'est pas plafonné par rapport au chiffre d'affaires, et permet des contreparties proportionnelles à la dépense.

⁶ : ADMICAL, les chiffres relatifs au mécénat date de 2000 ou 2002. Il n'existe pas au jour d'aujourd'hui d'études plus récentes, d'où la difficulté d'évaluer l'impact de la loi du 1^{er} août 2003 relatif au mécénat et fondations.

La progression du mécénat d'entreprise en France depuis 1986
(tous domaines confondus)



2.1.4. Quelques exemple d'entreprises mécènes⁷

✓Exemple du groupe ACCOR

La politique de mécénat du groupe est récente. Elle date de 2002/2003. Ce groupe est présent dans 140 pays avec 150 000 collaborateurs. Il est spécialisé dans deux métiers : l'hôtellerie et le service aux entreprises et aux personnes.

Le groupe a constaté que 6000 centres travaillent au profit du groupe. Ils fonctionnent depuis environ 30 ans sans consigne particulière. De par ce constat, le groupe ACCOR voulait être plus visible, concret et efficace, mais aussi consolider les moyens et méthodes de chacun.

Au moyen d'un questionnaire, le groupe s'est aperçu que dans ces centres il existait « toutes sortes d'associations, d'organismes, d'institution, d'initiatives, d'actions sous forme de sponsoring ». Les collaborateurs du groupe se mobilisaient sur les sujets qui les préoccupaient localement.

Le groupe a eu alors l'intention d'harmoniser toutes ces initiatives. Cependant, il voulait « laisser une liberté d'action très décentralisée » et ne voulait pas « casser les motivations ».

Les différentes initiatives ont été analysées. Deux constats en sont ressortis :

✓Les actions relevaient de l'humanitaire, du caritatif, du social ou du sport.

✓Les collaborateurs s'intéressaient à leur environnement proche.

Cette analyse a conduit à une réflexion quant à la politique de mécénat que voulait mettre en place le groupe ACCOR.

⁷ AFTA, conférence débat sur le Mécénat d'entreprise, 14 juin 2004



Quelles causes voulaient soutenir le groupe ? Dans le panel d'initiatives des différents collaborateurs, deux causes ressortaient : l'enfance et l'aide aux populations.

Le groupe a alors procédé à une sélection des organismes qu'il allait soutenir. Deux organismes en sont ressortis : Plan International et la Croix Rouge.

La Croix Rouge car c'est un organisme pluridisciplinaire qui intervient sur à peu près l'ensemble des problématiques que le groupe avait identifiées.

Plan parce que c'était le seul organisme spécialisé dans le parrainage d'enfants qui ait un réseau international.

Il y avait une corrélation entre le déploiement international du groupe et le déploiement des organismes avec lesquels, il voulait travailler.

La politique de mécénat du groupe est basée sur un mécénat de compétence. Le groupe s'appuie sur ses hommes et femmes et sur son réseau.

Pour PLAN, ACCOR a recruté grâce à son réseau de collaborateurs et de clients de nouveaux parrains.

Pour la Croix Rouge, le groupe met à son service son réseau d'hôtels et de collaborateurs pour un panel d'actions.

✓ L'exemple du Groupe AXA

Le groupe AXA est présent dans plus de 50 pays. Il dispose de 90 000 salariées ainsi que 120 000 collaborateurs. Le métier d'AXA est la protection financière en fournissant des services d'assurance, de prévoyance, d'épargne et la protection financière. Selon le groupe, au travers de son métier il contribue au développement durable. Sa politique de mécénat va dans ce sens. Le groupe, avec ses collaborateurs, s'engage « vis-à-vis de la société civile à développer des actions de mécénat » en relation avec son métier. Le groupe essaie, dans sa politique de mécénat, de faire le lien entre son métier, son savoir-faire, les compétences de ses collaborateurs et les associations.

En 2003, le groupe a dirigé ses actions de mécénat vers la communauté, l'éducation la culture et l'art, et dans le domaine de la santé. AXA a décidé d'opter pour un mécénat mixte car le groupe a des organisations différentes selon les pays. La politique de mécénat du groupe s'appuie le bénévolat. Dans différents pays, AXA a créé des structures relais pour son mécénat : fondation aux Etats-Unis, association en France.

Le groupe « Axa, avec son objectif d'apporter aux personnes un soutien face aux aléas de l'existence, accompagne les collaborateurs bénévoles, en mettant à leur disposition du matériel et des moyens logistiques ainsi que des subventions, des dons, pour réaliser avec des associations, des opérations bien identifiées. »

L'implication des collaborateurs est le point de départ du soutien d'AXA en terme de mécénat. C'est pour ce faire que dans la mise en place de sa politique de mécénat, le groupe a interrogé ses collaborateurs afin de savoir dans quels domaines ils voulaient s'investir bénévolement. Les actions de mécénat sont déclinées en fonction des activités, des métiers qui sont exercés dans différents pays.

La politique de mécénat du groupe AXA s'appuie sur la volonté de ses collaborateurs, puisqu'il s'agit d'une implication bénévole de ces derniers.

✓ L'exemple de BNP Paribas

La banque BNP Paribas a mis en place sa politique de mécénat au travers d'une Fondation, lors de la fusion en 2000 entre les banques BNP et Paribas. Chacune des deux banques avait une forte expérience du mécénat. Le mécénat était alors l'une des composantes de la culture d'entreprise. Il a permis aux différents collaborateurs de se retrouver sur un autre

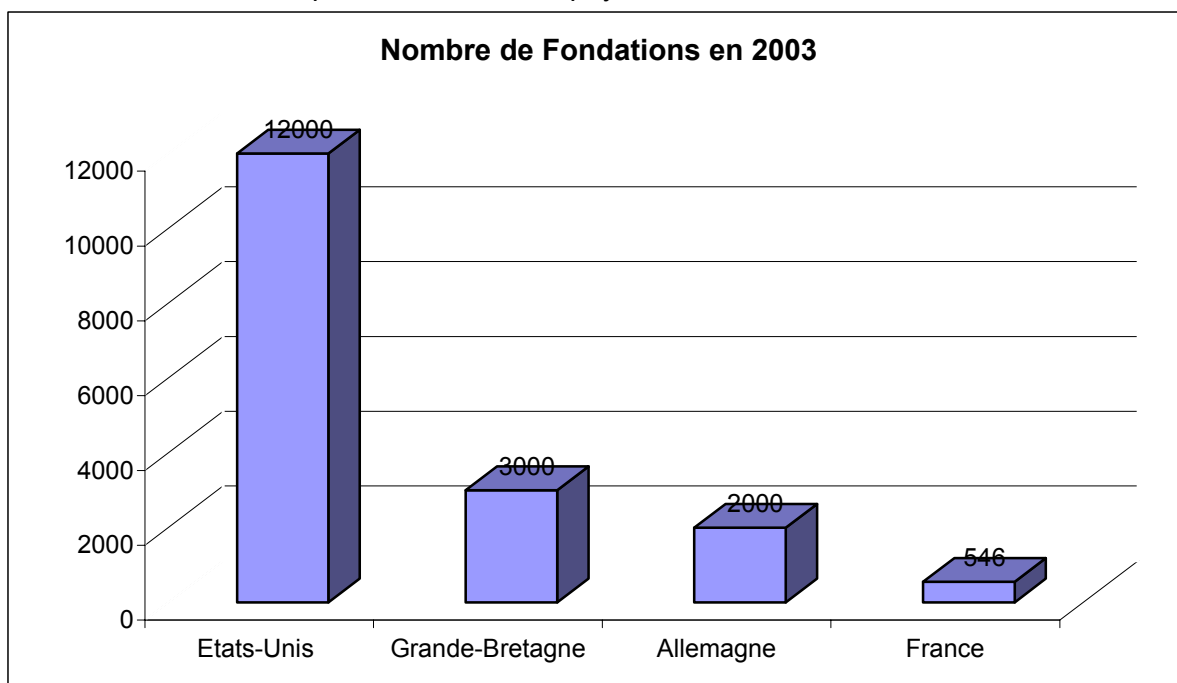
terrain que celui de la compétition. Le mécénat de la banque est un mécénat pluridisciplinaire, il intervient dans les domaines de la culture, de la santé et de la solidarité. Le volet culturel s'articule autour de deux fils conducteurs : le patrimoine et l'expression artistique.

Le domaine de la santé le mécénat se matérialise sous la forme de partenariat avec des grandes institutions.

La banque apporte son concours à des associations dans le domaine de la solidarité dans lesquelles des collaborateurs de la banque sont impliqués fortement et directement à titre personnel.

2.2. Comparaisons internationales : un retard de la France réel

Les entreprises, pour la plupart, font du mécénat au travers d'une fondation. Le tableau suivant, présentant le nombre de fondations dans différents pays, permet de conclure à un réel retard de la France en comparaison à d'autres pays.



Le régime fiscal du mécénat comparé entre différents pays permet lui aussi de conclure à un réel retard de la France en matière de mécénat d'entreprise.

Pays	Mécénat des entreprises
France (avant 2003)	Déduction des dons du résultat imposable dans la limite de 2.25 à 3.25 pour mille du chiffre d'affaire en fonction de la nature de l'organisme bénéficiaire
Allemagne	Déduction du résultat imposable dans la limite de 5% des résultats ou de 2 pour mille

	du chiffre d'affaire augmenté des salaires versés
Espagne	Déduction du résultat imposable des dons de biens de patrimoine historique espagnol ou d'œuvres d'art aux fondations dans la limite de 30% du bénéfice imposable et de 10% pour les autres dons (à compter de 2002, la limite est portée à 15% pour les dons à des fondations et organismes limitativement énumérés sur des programmes prioritaires de mécénat)
Royaume-Uni	Déduction du bénéfice des dons aux fondations (charities)
Italie	Déduction du résultat imposable : ✓ dans la limite de 2% du bénéfice imposable ✓ dans la limite de 25% du bénéfice imposable s'agissant des biens protégés donnés à l'Etat ✓ sans plafond les dons à un organisme à but non lucratif dans le cas de calamité publique ou événements extraordinaires
Portugal	Déduction du net imposable : ✓ augmentée de 20 ou 30% sur agrément, dans la limite de 6 pour mille du CA ✓ augmentée de 20% sans plafond pour les dons aux administrations ou aux organismes gouvernementaux, et pour les organismes privés déclarés « d'un intérêt supérieur »
Belgique	Déduction du résultat imposable dans la limite de 5% du bénéfice net, sans pouvoir dépasser 500 000 €
Etats-Unis	Déduction du résultat imposable dans la limite de 10%

La France, au regard de ses voisins européens et des États-Unis, accuse un réel retard dans le développement du mécénat d'entreprise. Il était donc indispensable que le gouvernement français intervienne en mettant en place une loi favorisant le mécénat.

III. La loi d'août 2003 relative au mécénat

La loi d'août 2003 a été mise en place dans le but de créer un terrain propice aux associations et fondations pour diversifier leurs ressources.

3.1. Pourquoi cette loi ? Les objectifs du gouvernement⁸

Le mécénat français est en retard par rapport aux autres pays : pour exemple le mécénat aux États-Unis atteint 2.1% du produit intérieur brut, alors qu'en France il n'atteint seulement

⁸ : Rapport fait au nom de la Commission des finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation sur au projet de loi relatif au mécénat, Mai 2003.



0.09%. En mettant en place la loi du 1 août 2003, le gouvernement souhaitait élaborer un plan de relance du mécénat et des fondations. L'objectif premier était de favoriser les initiatives privées par les particuliers et les entreprises dans les domaines qui touchent à l'intérêt général. De part cet objectif l'Etat désirait montrer qu'il n'a pas le monopole de l'Intérêt général.

En créant des mesures d'incitation fiscale, le gouvernement voulait non seulement inciter les français à manifester leur esprit de solidarité et leur volonté de participer à la vie collective, mais aussi donner une impulsion décisive « qui devait permettre à la France de rattraper et même de dépasser les autres grands pays développés en matière de solidarité privée. ».

Tels étaient les objectifs du gouvernement :

- ✓ Rattraper le retard de la France en matière de mécénat
- ✓ Créer un climat propice au mécénat par des incitations fiscales.

Ces objectifs pourraient être interprétés comme une volonté de la part de l'Etat de se désengager de l'intérêt général ; de remplacer la culture de l'Etat providence par le développement d'une solidarité privée comme c'est le cas dans les pays anglo-saxons. Cependant il ne faut pas omettre les déductions fiscales particulièrement élevées.

3.2. Les principales mesures

3.2.1. Les mesures relatives au mécénat d'entreprise

3.2.1.1. Amélioration et simplification de la déductibilité

Les versements des entreprises ouvrent dorénavant droit à une réduction d'impôts (impôt sur les sociétés ou sur le revenu) de 60% du montant du versement (auparavant la déduction était de 33%). En cas d'exercice déficitaire, le crédit d'impôt est reportable sur les 5 exercices ultérieurs.

Le plafond maximum des versements au titre du mécénat est porté à 5 pour mille du chiffre d'affaire quel que soit le statut de l'organisme bénéficiaire. (Auparavant le taux était de «3,25 pour 1000 pour les RUP⁹ et 2.25 pour 1000 pour les non RUP). En cas de dépassement du plafond, le solde est reportable sur les 5 exercices suivants le versement.

3.2.1.2. Obligation de certification et publication

Tout organisme ouvrant droit au bénéfice des donateurs à un avantage fiscal au titre de l'impôt sur le revenu ou de l'impôt sur les sociétés doit assurer, dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'Etat, la publicité par tous moyens et la certification de ses comptes annuels au-dessus d'un montant de dons 153000€ par an.

3.2.1.3. Contrôle supplémentaire de la cour des comptes

La Cour des comptes peut contrôler ces mêmes organismes comme c'est déjà le cas pour les organismes faisant appel à la générosité du public au plan national ; un décret en Conseil d'Etat précise les conditions de contrôle¹⁰

3.2.1.4. Exonération des droits de succession

⁹ : RUP : reconnu d'utilité publique

¹⁰ : Cf. art 15 modifiant l'art L111-8 du code des juridictions financières



3.2.2. Les autres mesures

3.2.2.1 les mesures relatives au mécénat des particuliers

✓Dons déductibles de l'impôt sur le revenu

Possibilité pour les salariés d'une entreprise ayant créé une fondation d'entreprise de faire des dons à cette fondation. Ils bénéficient de la réduction d'impôt applicable aux dons des particuliers. Il en est de même lorsque les salariés d'un groupe font un don à la fondation d'une des entreprises constituant le groupe.

✓Dons lors d'une succession

Pour la perception des droits de mutation par décès, il est effectué un abattement sur la part nette de tout héritier, donataire ou légataire correspondant :

- A la valeur des biens reçus du défunt au jour du décès et remis par celui-ci à une fondation reconnue d'utilité publique répondant aux conditions fixées au b du 1 de l'article 200 du code général des impôts ;
- Aux sommes versées par celui-ci à une association reconnue d'utilité publique¹ visée au b du 1 de l'article 200 du code général des impôts, à l'Etat ou à un organisme mentionné à l'article 794 (régions, départements, communes, établissements publics hospitaliers et centres d'action sociale)

Ces dons ne pourront pas donner lieu aux réductions d'impôt de l'article 200.

✓ Les associations reconnues d'utilité publique ne pouvaient recevoir de telles donations : cette restriction a été supprimée

3.3.2.2. Les mesures spécifiques aux fondations RUP

L'abattement d'impôt sur les sociétés est porté à 50 000 € alors qu'auparavant il était de 15000 €.

Cette loi donne aussi la possibilité de verser la dotation initiale d'une fondation RUP sur une période maximum de 10 ans, au lieu de 5.

3.3. Le bilan de la loi un an après¹¹

Un important travail de sensibilisation de la part du gouvernement a été fait à la suite de cette loi :

✓ Deux livrets d'information ont été élaborés, un à destination des entreprises et des particuliers et un second à destination des acteurs économiques et institutionnels.

✓ un site spécialisé a été mis en place diffusant des informations, les textes, les décrets et les instructions fiscales relatives au mécénat : [www.culture.gouv.fr-mission mécénat](http://www.culture.gouv.fr-mission-mecanat).

✓Une mise en relation avec les chambres de commerce et d'industrie s'est développée dans le but de désigner un correspondant mécénat, interlocuteur référent des services décentralisés de l'Etat. Chaque chambre de commerce et d'industrie peut alors sensibiliser les chefs d'entreprise au mécénat.

¹¹ question posée au Ministère de la culture et de la communication publiée au JO Sénat le 04/11/2004



Les grandes entreprises françaises ont, depuis quelques années, intégré le mécénat dans leur stratégie de communication et de développement. La loi a eu pour effet auprès de ces grandes firmes un accroissement du montant net des dons.

En revanche, la loi n'a eu que très peu voir aucun effet auprès du secteur des PME/PMI. C'est pour sensibiliser ce secteur que le gouvernement met en place des actions de sensibilisations par l'intermédiaire des chambres d'industrie et de commerce.

Dans ce bilan, le Ministre de la Culture et de la Communication notait que « l'impact mesuré de la loi n'était toutefois pas quantifiée » du à un manque d'outils.



Chapitre 2

Mettre en place une politique de mécénat d'entreprise au sein d'un organisme faisant appel à la générosité

Ce chapitre a pour but d'introduire la mise en place d'une politique de mécénat et d'identifier les contraintes qu'implique un tel partenariat.

I. La mise en place d'une stratégie de mécénat d'entreprise¹²

1.1. Première étape : définir le projet support

Avant de faire appel à des mécènes, il faut connaître sous tous les angles le projet que l'on veut faire soutenir par des potentiels partenaires. Ne pas connaître le projet entraînera un échec de la politique de mécénat. Cette première phase doit comprendre les points suivants :

- les objectifs
- les enjeux
- les contraintes
- le public concerné
- les acteurs du projet
- les moyens
- les coûts
- les délais

En somme, avant d'entreprendre toute démarche de recherche de partenaire, il faut établir le cahier des charges. Il est l'élément de référence dans la mise en place d'un projet. Tout au long de ce dernier, l'équipe projet peut se référer au cahier des charges. Même s'il n'y avait pas une volonté de rechercher des mécènes, il doit être établi.

1.2. Deuxième étape : sélectionner les futurs mécènes.

Il est important de bien connaître les entreprises pour mieux les sélectionner. Les entreprises mécènes ont déjà défini une stratégie dans laquelle le projet s'insère ou non. Elles sont faciles à connaître, ce qui entraîne un inconvénient : elles sont très sollicitées et il est donc indispensable de bien argumenter sa demande. Il faut bien entendu rechercher les entreprises dont la stratégie de mécénat et l'image générale correspond au projet. Si le souhait est de travailler avec des entreprises non mécènes il est fondamental de connaître leur stratégie de communication globale. Bien sûr, l'entreprise elle-même est la première source d'information, mais des renseignements peuvent être également obtenus dans la presse et, surtout, auprès des chambres de commerce et d'industrie ou des unions patronales locales. Il est possible de démarcher une PME-PMI sur la base d'un projet qui correspond à la politique de production de cette entreprise.

Dans tous les cas, il faut être en mesure de présenter un projet clair, précis, et qui répond à un besoin potentiel de l'entreprise (attente d'un retour sur l'image, action de cohésion sociale au sein de l'entreprise...)

¹² : Source : Ministère de la culture



1.3. Troisième étape : présenter le projet aux entreprises

Une fois, les mécènes, qui seront sollicités, sont clairement identifiés, il faut envoyer un dossier court et clair à l'entreprise, accompagné d'une présentation succincte du projet. Il est indispensable dans ce dossier que figurent les contreparties au futur mécène. Certaines sont aujourd'hui considérées comme classiques et se retrouvent dans une majorité de projets :

- présence du nom, du logo de l'entreprise sur les documents imprimés,
- présentation de l'entreprise mécène dans le dossier
- à l'occasion de la conférence de presse : mise à disposition d'un quota d'entrées gratuites, notamment à destination du personnel, possibilité pour l'entreprise d'organiser un événement de relations publiques.

En somme pour convaincre le futur mécène, il est nécessaire dans ce dossier que l'entreprise trouve son retour sur investissement si elle apporte son soutien au projet.

En résumé les éléments suivants doivent être présents dans le dossier de présentation :

- Une présentation simple et concise du projet et de son contexte
- Son bien-fondé, son originalité
- Une évaluation quantitative et qualitative du public à toucher
- Le rayonnement géographique du projet
- Une stratégie de communication interne et externe
- La nature des contreparties offertes à l'entreprise
- Une présentation du budget
- Les coordonnées des responsables du projet

1.4. Troisième étape : contacter les mécènes

Au sein d'une entreprise, trois cas peuvent se présenter pour la gestion des dossiers de mécénat :

- Gestion au sein de l'entreprise, par la direction de la communication, le directeur général adjoint dans les PME ou bien le PDG lui-même, lorsqu'il n'existe pas de direction de communication.
- Gestion par une fondation ou une association, plus ou moins indépendante de l'entreprise
- Gestion par une agence à laquelle l'entreprise fait appel

Il est conseillé d'agir un an avant la date de réalisation du projet.

1.5. Cinquième étape : concrétiser le partenariat

Le contrat n'est nullement obligatoire et il n'existe pas de contrat-type. En revanche, certaines clauses sont communes à tous les contrats : durée de validité, délai de versement des fonds ou de livraison du matériel, régime fiscal s'appliquant à ces fonds, exclusivité ou non du mécénat, clause de résiliation.

D'autres clauses peuvent bien sûr être ajoutées, en fonction des souhaits du porteur de projet et de ceux du mécène.



II. Exposé des contraintes d'un partenariat pour une entreprise et pour un organisme bénéficiaire du mécénat

Connaître toutes les étapes de la mise en place d'une politique de mécénat d'entreprise n'est pas suffisant. Si un organisme suit scrupuleusement les étapes stratégiques, mais ne prend pas en compte les contraintes, que peut apporter un partenariat, il ne pourra bénéficier de l'optimum du partenariat.

2.1. Les contraintes et obstacles pouvant être rencontrés par l'organisation¹³

Dans la volonté de mise en place d'un partenariat avec une entreprise, une association ou fondation peut rencontrer certaines contraintes internes par rapport :

- à ses ressources financières, humaines, matérielles
- son objectif : populations, causes
- ses donateurs
- ses bénévoles
- conseil d'administration
- ses valeurs et son image
- ses besoins de ressources non affectées, notamment pour le fonctionnement
- sa marge de manœuvre
- sa durée et pérennité
- la temporalité du projet
-

Dans la mise en place pratique du partenariat, à ce moment aussi, l'organisme peut rencontrer des difficultés externes.

- Accès aux entreprises : quelle entreprise et quel interlocuteur ?
- Problème culturel (rejet du profil, du capitalisme) et idéologique
- Déséquilibre des rapports de force
- Urgence financière
- Conséquences sociales et environnementales des pratiques des entreprises
- Pas de stratégie en matière de fonds
- Manque de temps et de ressources humaines
- Décalage du temps consacré par rapport aux sommes perçues
- Difficulté pour mobiliser une entreprise sur la durée

2.2 Les contraintes et obstacles pouvant être rencontrés par l'entreprise

- Financières, logistiques
- Concurrence
- Actionnaires ou investisseurs
- Hiérarchie dans le cas où la direction est à convaincre
- Image externe
- Image interne après des salariés, des syndicats
- Durée et récurrence de l'investissement
- Cohérence avec les valeurs, les métiers
- Manque de professionnalisme des associations
- Manque de souplesse

¹³ : Admical et Fondation de France : mix des difficultés mises en avant par ces deux organismes



- Rouages de l'entreprise (processus de décision)
- Trop de sollicitations
- Manque de compréhension du fonctionnement des associations et fondations
- Nécessité de l'évaluation
- Difficulté d'identification des besoins des associations et fondations

Chapitre 3 : la définition du projet : élaboration du cahier des charges

I. Au départ du projet : un constat, un besoin ; pour répondre à ce besoin et définir au mieux le projet : la nécessité de faire une étude d'opportunité.

Cette étape d'avant-projet permet d'étudier la demande et de décider si le concept est viable. Cette première étape a pour enjeu de valider la demande des utilisateurs par rapport aux objectifs généraux de l'organisation. Elle consiste à définir le périmètre du projet (on parle également de contexte), notamment les utilisateurs finaux, c'est-à-dire ceux à qui l'ouvrage est destiné (on parle de ciblage ou profilage). A ce stade du projet il est donc utile d'associer les utilisateurs à la réflexion globale. Lors de la phase d'opportunité, les besoins généraux de la maîtrise d'ouvrage doivent être identifiés. Il est nécessaire de s'assurer que ces besoins correspondent à une attente de l'ensemble des utilisateurs cibles et qu'ils prennent en compte les évolutions probables des besoins.

Ainsi, l'étude d'opportunité permet, à partir d'une expression de besoin, d'aboutir à une première formulation de l'idée du projet. Son objectif est d'évaluer la faisabilité ou non du projet ; elle peut conduire à l'abandon du projet. Cette étude d'opportunité est aussi définie comme la transformation de son idée en démarche concrète.

L'étude d'opportunité sert de référence pendant tout le projet : elle permet de vérifier sa conformité à la méthode définie. L'étude d'opportunité permet d'une part de voir s'il est possible de mettre en place un projet afin de répondre au constat et d'autre part à mettre en place le cahier des charges.

II. Définition des objectifs et des contraintes

Un projet dont les enjeux (les « pourquoi » du projet) n'ont pas été identifiés n'a ni importance ni priorité. Dans l'esprit des personnes, il n'existe pas en tant que projet mais en tant qu'idée. On en parle mais de là à passer à l'affectation des moyens il y a un grand pas. Tout autre projet dont l'intérêt est bien clair dans l'esprit des personnes (les décideurs) lui sera préféré au moment d'affecter des moyens ou d'arbitrer des priorités.

Il faut distinguer différents enjeux dans un projet : les enjeux économiques, commerciaux, techniques et sociaux. Selon la structure et l'organisme où sera développé le projet, certains enjeux seront moins pertinents que d'autres. Ainsi au niveau d'une association ce sont les enjeux sociaux qui vont dominer, alors que pour une entreprise à but commercial ce seront les enjeux économiques et commerciaux.

Il ne faut pas confondre enjeu qui est le pourquoi du changement et objectif qui est le changement à apporter.



III. Les différents acteurs du projet

L'équipe projet est le moteur de l'action : il faut donc dans un premier temps s'assurer que chaque acteur a la motivation pour faire partie de celle-ci. Mais il est aussi important de vérifier que chacun est en mesure d'accomplir la mission qui lui sera confiée, en d'autres termes de s'assurer que chacun possède les compétences pour la mission qu'il devra effectuer.

Le personnage principal de l'équipe projet est le chef de projet. C'est en partie sur lui que repose toute la réussite du projet. En effet, il est en charge de l'atteinte des objectifs et du respect des contraintes budgétaires et calendaires, il doit aussi assurer la cohésion de l'équipe. Rôle primordial : c'est lui qui prend en général les décisions définitives qui feront que le projet prendra telle ou telle direction. Ainsi on peut dire que la réussite du projet « repose sur ses épaules ».

Après la nomination du chef de projet, il convient de répartir les tâches de chacun suivant ses compétences et ses motivations. Il faut s'assurer au maximum que chaque collaborateur est satisfait de sa tâche et qu'il ne soit pas frustré, car cela pourrait mettre en péril la réussite du projet.

Ainsi une communication efficace est importante au sein de l'équipe. C'est une des missions du chef de projet que de s'assurer de la bonne communication et de la bonne entente au sein de l'équipe.

En résumé, l'ambiance de l'équipe, sa cohésion, son équilibre et son envie de gagner sont des conditions fondamentales pour la réussite du projet.

Nous pouvons retenir trois conditions de réussite majeures liées à l'équipe :

- L'équipe est suffisamment engagée mais pas trop. C'est le principe de l'élastique : tendu, l'élastique réagit ; détendu, il est mou ; trop tendu, il peut se rompre. L'équipe projet réagit de la même manière : elle peut aussi « être molle » ou « prêt à se rompre ».
- Le chef de projet doit savoir adapter son comportement aux exigences de la situation. Novateur quand il le faut, il sait aussi s'attarder pour satisfaire les besoins des individus. En d'autres occasions, il sait proposer des références, des concepts ou des idées. En d'autres termes, il pilote ses centres d'intérêts.
- Le respect des individualités n'implique pas l'individualisme. Au contraire, chaque individualité enrichit l'équipe pour le bien commun et l'atteinte des objectifs collectifs. Le chef de projet doit donc fédérer cette équipe et l'aider à réaliser sa cohésion. Un



acteur atypique ou divergent fera l'objet de toutes ses attentions car il a besoin de cet acteur comme des autres.

IV. Présentation du cahier des charges : les différentes composantes

Le cahier des charges est l'élément présentant les paramètres d'un projet. Il sera la référence tout au long du projet.

Un cahier des charges doit théoriquement comprendre les éléments suivants :

- **Objet** : reformuler brièvement le besoin
- **Objectifs et enjeux**: rappeler quel est l'objectif principal et quels sont les objectifs complémentaires.
- **Description de l'objet du changement** : décrire les caractéristiques et le fonctionnement du processus.
- **Acteurs** : identifier les acteurs concernés par le processus.
- **Impact organisationnel et humain** : identifier les principaux impacts du changement sur les structures et les hommes.
- **Exigences de qualité**: préciser les exigences de qualité que devra remplir le nouveau produit ou le nouveau processus (niveau et délai de prestation, niveau de sécurité, taux de disponibilité...mais aussi les contraintes de fonctionnement, les conditions de maintenance/ d'évolution, la durée de vie prévue).
- **volumes prévus**: le nombre de produits vendus, le nombre d'opérations traitées, le nombre de fois où l'applicatif ou la procédure sera utilisé(e) sur une période donnée
- **coûts**: en fonction des gains prévus, calculer le retour sur investissement et évaluer le coût maximal de fonctionnement acceptable.
- **délais de mise en œuvre**: préciser la date limite de mise en œuvre, les contraintes pesant sur les délais et donner une première idée des étapes du projet dans le temps

Chapitre 4

Présenter le projet aux entreprises : mise en place d'un outil de communication

Une fois, les entreprises, qui seront sollicitées, sont sélectionnées, il est indispensable d'avoir en main un outil pour les convaincre. Un des éléments indispensables à ce dossier est le retour sur investissement qu'auront les entreprises. Ainsi il est important de mettre en avant les bénéfices qu'auront les entreprises à financer le projet.

I. Quels sont les intérêts pour une entreprise à faire du mécénat ?¹⁴

Face à la conjoncture actuelle, à la mondialisation, les entreprises prennent conscience de leur influence l'environnement. Il se développe une responsabilité sociale des entreprises (RSE). Un moyen pour elle de mettre en place la RSE est le mécénat. En optant pour le mécénat, les entreprises entendent y trouver leur intérêt. Les entreprises en faisant du mécénat veulent un retour.

1.1. Les intérêts majeurs pour une entreprise à faire du mécénat

1.1.1. Premier atout: améliorer leur image externe

Etre vu, reconnu, inspirer confiance : les objectifs sont similaires pour les entreprises et pour les ONG. Pour les entreprises, l'intérêt premier de faire du mécénat est d'améliorer son image externe afin de développer son activité, donner confiance à ses clients...

En devenant partenaire d'une association de solidarité, une entreprise se rend plus proche de son public : elle humanise son image. L'engagement d'une entreprise dans le mécénat est un moyen de contrer une image négative bien ancrée dans l'esprit du public, ou de communautés en particulier. (Ex : après le naufrage de l'Erika, Total s'est investi dans le mécénat environnemental)

L'entreprise qui établit un partenariat avec une association touche, à travers elle, un certain public. Le mécénat lui permet ainsi de faire du marketing ciblé.

Une opération de produit partage peut construire ou amplifier une image positive mais l'effet est limité dans le temps : le consommateur à la mémoire courte. Un engagement sur la durée en faveur de cause d'intérêt général donne des retombées non limitées dans le temps. L'entreprise s'engage, en soutenant une cause d'intérêt général, de manière tangible dans une action. En ce sens, le mécénat d'entreprise est un outil de communication plus crédible que la publicité institutionnelle ou commerciale. En effet, une opération de mécénat technologique ou scientifique réussie est l'occasion pour l'entreprise d'affirmer son identité technologique et faire la preuve de son savoir-faire.

Le mécénat permet aussi à l'entreprise de se différencier sur un marché fortement concurrentiel. Il a aussi un impact sur l'acte d'achat ainsi que sur le comportement du consommateur.

En ce sens, le mécénat peut être un argument supplémentaire de vente : ce qui pourra avoir pour effet une augmentation des ventes ou un meilleur développement d'un nouveau produit.

¹⁴ : Arguments valables pour une opération de parrainage



En détachant du personnel auprès d'une association, une entreprise peut espérer accroître les savoir-faire et les compétences de ses salariés. Ce qui aura pour effet, à terme, d'augmenter la compétitivité de l'entreprise.

En outre, le mécénat permet à l'entreprise de mettre en valeur son image, son histoire, ses métiers... À cet effet, le mécénat permet de susciter et de retenir l'attention de la communauté, de s'y faire connaître en marquant ses différences. Il permet de faire reconnaître sa propre identité dans d'autres domaines que professionnels, de s'y faire reconnaître comme partenaire actif et solidaire, comme institution dynamique que professionnelle, donc sympathique et séduisante, d'y soigner ses relations avec les autorités locales institutionnelles et politique, la presse et les relais d'opinion dans un climat différent de celui des rencontres habituelles.

Pendant, pour les entreprises, il n'est pas toujours possible de s'afficher au grand jour comme partenaire d'une ONG, tout comme cette dernière. Il n'est pas toujours dans l'intérêt des deux parties de communiquer sur leur partenariat.

En outre une communication trop importante sur le partenariat peut faire basculer un mécénat vers un sponsoring : les avantages fiscaux ne sont alors plus les mêmes.

En somme, le mécénat donne une image distincte et positive de l'entreprise la développer, est devenu l'un des enjeux de la communication externe des entreprises.

1.1.2. Fédérer les salariés

Le mécénat est une composante à part entière du projet et de la culture d'entreprise. Il crée un consensus sur un terrain autre que celui de l'activité professionnelle, grâce à cette relation affective, le sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise augmente. Le mécénat est un facteur de cohésion en rassemblant autour d'un projet autre que professionnel, en créant une certaine culture de l'entreprise. Il est l'occasion d'ouverture vers de nouveaux milieux, de découvertes et d'échanges hors du cadre habituel. Il permet de conjuguer à la fois un nouveau climat de relations humaines, la valorisation du personnel, l'humanisation du lieu de travail.

Ce type de partenariat est aussi un moyen d'établir des passerelles entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et entre les différents sites d'une entreprise dispatchés géographiquement. Les salariés nouent entre eux des relations extra professionnelle.

Le mécénat est aussi un moyen pour l'entreprise de garder des contacts avec les anciens salariés en les invitant à participer à ce partenariat.

Travailler pour une société, qui ne se préoccupe pas seulement de profit mais œuvre aussi pour la communauté, est valorisant et motivant pour les salariés. En ce sens, le mécénat permet à l'entreprise de conserver ses meilleurs éléments et d'en attirer de nouveaux.

L'implication des salariés sera optimale si l'entreprise a une politique cohérente avec son engagement dans le mécénat. Il est important d'impliquer les salariés à un niveau ou à un autre.

Pour impliquer un salarié, il existe différents moyens :

- La participation au choix du thème ou de l'opération
- La participation au financement de l'opération

Union Nationale des Organismes faisant appel à la Générosité du 25

Public

133 rue St Maur – 75541 PARIS CEDEX 11 – Tel : +33 (0)1 53 36 35 25 – Fax +33 (0)1 47 00 84 83 – www.unogep.org



- La participation à l'action elle-même
- La participation à la communication interne et externe.
- Décider de soutenir en priorité les projets soutenus par les salariés eux-mêmes
- Solliciter les salariés à donner leur avis au moment de l'évaluation de la politique de mécénat de l'entreprise.

Dans tous les cas, l'entreprise se doit de tenir informer les salariés du déroulement des opérations de mécénat et de leurs résultats. En effet, tous les pratiquants du mécénat d'entreprise s'accordent à dire qu' « un bon mécénat marche si les gens sont concernés, solidaires, partagent des choses. Le fondement du mécénat, c'est le personnel ».

En somme, vecteur de communication interne, le mécénat permet à l'entreprise de sensibiliser et fédérer ses salariés.

1.1.3. Mieux incérer l'entreprise dans son environnement : améliorer le caractère attractif de l'environnement.

En menant une opération de mécénat de proximité, l'entreprise entre en relation avec des personnalités politiques, des responsables d'associations, des journalistes, des élus locaux : elle s'incère localement. Mener une action de mécénat dans le domaine de l'environnement permet aux entreprises d'entrer en contact avec les associations locales. Un bon moyen pour des acteurs qui ont parfois des difficultés à se comprendre à ouvrir un dialogue. (ex : relations difficile entre des entreprises pétrolières et les associations oeuvrant pour l'environnement) Les PME ont également tout intérêt à mener des opérations de mécénat au niveau local afin de nouer des contacts mais aussi à se faire connaître et reconnaître.

En soutenant une cause d'intérêt général hors des frontières, l'entreprise témoigne de sa volonté de s'insérer dans le pays. Elle est alors mieux acceptée. Elle établit des contacts avec les décideurs du pays, la population locale, ... Naturellement, pour son ancrage soit fort, il faut que son action s'inscrive dans la durée.

Pour ces entreprises qui ne sont pas implantées à l'étranger, le montage d'une opération de mécénat peut faire office de « tête de pont ».

Ainsi, la qualité de « l'offre caritative » devient un critère non négligeable pour le choix d'une implantation et, par son rôle attractif, elle peut rendre plus aisé le recrutement. Ainsi, l'entreprise ne peut rester indifférente à ce secteur. Y jouer un rôle c'est, pour l'entreprise, agir au profit de ses intérêts directs.

1.1.4. Les avantages fiscaux

Le gouvernement français a mis en place des avantages fiscaux pour inciter les entreprises à faire du mécénat. Ainsi, une entreprise, depuis le premier août 2003, peut déduire 60 % du montant de leurs dons dans la limite de 5 pour mille de leur chiffre d'affaire. Cependant, cette loi n'a eu que peu d'influence sur l'incitation au mécénat.

Lorsque les entreprises font un don, en réalité elles ne font que 40% du montant du don. Ce qui représente un avantage certain.

En définitive, les apports fiscaux sont importants, cependant ce n'est pas un élément déterminant pour les convaincre à élaborer une politique de mécénat.

Certes, ces avantages exposés ci-dessus sont les éléments principaux qui incitent les entreprises à faire du mécénat, cependant les entreprises peuvent retirer du mécénat des avantages moins visibles.

1.2. Résumé des intérêts que peut retirer une entreprise à faire du mécénat, ainsi qu'un organisme caritatif.

Il existe de nombreux avantages pour une entreprise à élaborer une politique de mécénat. Ils sont plus ou moins évidents.

Motivations des ONG	Motivations des entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • Apports financiers • Apports en nature • Diversification des ressources par rapports aux bailleurs institutionnels • Apports de compétences, de savoir-faire • Intérêt des bénéficiaires • Gain de notoriété, notamment en s'appuyant sur la force de communication de l'entreprise • Objectif d'éducation au développement vers les salariés d'une entreprise • Les salariés peuvent devenir des adhérents, des donateurs, des bénévoles • Effet de levier pour développer des relations vers d'autres entreprises • Apprentissage de méthodes professionnelles de gestion, de comptabilité, de management... 	<ul style="list-style-type: none"> • S'insérer dans son environnement et être partie prenante de la société civile • S'ouvrir sur de nouveaux milieux • Développer l'innovation et l'expérimentation • Fidéliser et fédérer les « stakeholders »¹⁵ autour de valeurs non économiques, porteuses de sens • Répondre à la pression ou l'attente de l'opinion publique et des médias • Valoriser, dynamiser ou renouveler son image externe • Valoriser, dynamiser ou renouveler son image interne • Donner aux salariés des opportunités de rencontres, d'échanger autour d'autres façons de voir ou de faire • Former des salariés au contact de terrains d'actions différents • Garder un lien avec des salariés retraités • Accéder à des marchés ou aux bailleurs internationaux • Remontées d'informations locales dans les pays en voie de développement • Coup de cœur pour un projet ou une cause

¹⁵ : Définition : Au-delà des actionnaires, ensemble des partenaires de l'entreprise qui regroupe notamment les salariés, les créanciers, les dirigeants et les clients.



II. Le dossier de partenariat : outils de communication pour convaincre les mécènes

La mise en place du dossier de partenariat correspond à la troisième étape de l'élaboration d'une politique de mécénat d'entreprise. Lors de la précédente étape, les entreprises, qui seront sollicitées, ont été choisies : une liste de potentiels partenaires a été établie. Ils vont être maintenant démarchés, il faut donc être en possession d'éléments pour leur présenter le projet pour lequel ils sont sollicités. C'est à ce moment qu'il faudra les convaincre.

Afin de les persuader de financer le projet, il est indispensable d'élaborer un dossier de partenariat, qui présentera le projet. Ce dossier, outil de communication, doit être constitué « dans leur langage ». Le langage le plus adapté est un langage simple, clair et commercial, souvent peu connu du secteur associatif.

Le dossier, s'il est clairement rédigé, complet et précis, convaincra sans aucun doute l'entreprise sollicitée à financer le projet. En outre, il doit également montrer que ce projet est innovateur, indispensable et dans le prolongement de l'objet social de l'entreprise.

Lorsque l'organisme demandeur sera en phase de conception du dossier, il devra être vigilant à ne pas trop présenter d'éléments. D'une part parce que trop d'informations aura pour effet, la non lecture du dossier, et d'autre part parce que lors de la rencontre, la personne, déléguée par l'organisme, aura peu d'éléments à rajouter, et n'en sera donc que moins convaincante. Ainsi, les éléments, qui ne doivent pas être omis, sont les présentations :

- De l'implication des dirigeants et personnes importantes de l'organisme demandeur
- De la structure
- Du contexte du projet
- Du projet (objectifs, concept, moyens...) ¹⁶
- Du contexte de participation de l'entreprise (retour sur investissement, moyens de participation...)

¹⁶ : Éléments du cahier des charges

Chapitre 5

Concrétiser le partenariat : mise en place d'un outil juridique

La mise en place d'un contrat entre les différentes parties concrétise le partenariat. Un contrat est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes s'engagent à réaliser une prestation de service, à transférer la propriété d'un bien ou à ne pas faire quelque chose.

I. Eléments devant être pris en compte dans le contrat : les différents aspects fiscaux du mécénat¹⁷

Avant de concrétiser le partenariat, il est important d'être au fait des dispositions fiscales du mécénat afin de ne pas se diriger vers un partenariat de parrainage, auquel cas les dispositions ne sont pas les mêmes.

1.1. Conditions de déductibilité des dons

Quelle soit sa forme, le versement doit être effectué à titre gratuit et bénéficier à l'un des organismes désignés par la loi, pour ouvrir droit à un avantage fiscal. En principe, seuls ouvrent droit à l'avantage fiscal les versements faits dans une intention libérale, c'est-à-dire sans aucune contrepartie directe ou indirecte au profit de son auteur. Cette règle comporte toutefois quelques exceptions.

✓ Contreparties institutionnelles ou symboliques

L'administration admet que les contreparties institutionnelles ou symboliques ne privent pas le cotisant ou le donateur de l'avantage fiscal. Ces contreparties peuvent être des prérogatives attachées à la qualité de membre de l'association : une reconnaissance de la qualité de membre bienfaiteur, l'octroi d'un hommage symbolique...

✓ Contreparties prenant la forme d'un bien ou d'une prestation de services

Les contreparties de cette nature excluent en principe tout avantage fiscal. Il s'agit par exemple de la remise d'objets matériels, de l'octroi d'avantages financiers, commerciaux, du service d'une revue, de la mise à disposition d'équipements ou installations de manière exclusive ou préférentielle, de l'accès privilégié à des conseils, fichiers, ou informations de toute nature... Ne sont cependant pas considérés comme des contreparties matérielles excluant le droit à l'avantage fiscal : la remise de menus biens de faible valeur, l'octroi de publications, les bulletins d'information ou documents divers, l'accès à des prestations de services.

✓ Possibilité d'associer le nom de l'entreprise

Le régime du mécénat s'applique même si le nom de l'entreprise versante est associé aux opérations réalisées par l'organisme bénéficiaire. Cette mesure permet à l'entreprise mécène la prise en compte des versements correspondants et à l'organisme bénéficiaire de

¹⁷ : Mécénat, associations et fondations, aux sources de la loi, Journaux Officiels, août 2003



demeurer non lucratif malgré la fourniture de prestations résultant de la diffusion du nom de l'entreprise qui la finance.

La réduction d'impôts s'applique s'il existe une disproportion marquée entre le montant versé et la valorisation de la prestation rendue.

1.2. Les dons en nature : conséquences au regard de la TVA

Pour l'entreprise qui effectue le don en nature, la TVA qu'elle a acquittée sur les biens ou éléments du service ainsi mis à disposition n'est pas déductible, dès lors que ces biens sont utilisés pour une opération non imposable. Si le bien a déjà fait l'objet d'une déduction, l'entreprise donatrice doit taxer « la livraison à soi-même » du cadeau et verser ainsi le montant de la taxe. Il en est de même si l'entreprise réalise une prestation de service à partir de ces biens : elle doit opérer la taxation de la prestation des services à soi-même.

Cependant certains dons font l'objet de mesures de tempérament prévues par voie réglementaire ou d'instruction dispensant les entreprises donatrices de toute livraison à soi-même ou du reversement de la taxe antérieurement déduite. Et ce pour :

- des biens de faible valeur,
- des biens offerts aux associations et fondations qui les expédient à l'étranger dans le cadre de leur mission humanitaire, éducative ou charitable,
- des dons en France faits à des fondations et associations reconnues d'utilité publique

1.3. les dons en numéraire

Les entreprises relevant de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu peuvent bénéficier du régime fiscal du mécénat d'entreprise.

1.3.1. Réduction d'impôt

Les opérations de mécénat effectuées au cours des exercices ouverts depuis le 1^{er} janvier 2003 ouvrent droit à une réduction d'impôt égale à 60% du montant des sommes versées, retenues dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires hors taxe de l'entreprise. Les versements ne sont pas déductibles du bénéfice imposable.

La réduction d'impôt s'applique aux entreprises soumises à l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année de réalisation des versements quelle que soit la date de clôture de l'exercice, même si les versements sont effectués après la date de clôture. La réduction d'impôt s'applique aux entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés sur le solde de l'impôt dû au titre de l'exercice au cours duquel sont effectués les versements.

Lorsque les dons excèdent la limite de 5 pour mille, l'excédent est reporté successivement sur les cinq exercices suivants et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions, après prise en compte des versements de l'exercice. Les réductions d'impôt reportables s'imputent par ordre d'ancienneté.



1.3.2. Obligations déclaratives

Pour bénéficier du régime du mécénat, les entreprises doivent établir une déclaration spéciale. Celles relevant de l'impôt sur le revenu doivent annexer cette déclaration à leur déclaration de résultat de l'exercice en cours lors de la réalisation des dépenses. Les sociétés passibles de l'IS¹⁸ doivent déposer cette déclaration lors du versement du solde de l'impôt.

Les entreprises doivent également joindre à leur déclaration un état de suivi conforme à un modèle administratif faisant apparaître la nature et le montant des versements effectués au titre des opérations de mécénat.

1.3.3. Conséquences comptables du mécénat d'entreprise

Les versements reçus constituent :

- ✓ S'ils ont un caractère répétitif, des produits de gestion courante
- ✓ S'ils sont occasionnels, des produits exceptionnels

Pour l'entreprise versante, les dépenses de mécénat constituent des charges du résultat des activités ordinaires, enregistrées dans le compte « publicité, publications, relations publiques »

1.4. Quels sont les organismes bénéficiaires ?

Les dons consentis par les entreprises ne peuvent ouvrir droit à une réduction d'impôt que si l'organisme bénéficiaire :

✓ Exerce son activité en France. Les dons faits à des œuvres ou organismes étrangers n'exerçant aucune activité en France n'en bénéficient donc pas. Il en est de même pour les œuvres ou organismes étrangers qui se bornent à exercer en France une action limitée en faveur d'un groupe restreint de personnes.

✓ Entre dans l'énumération légale des organismes ouvrant droit au régime fiscal du mécénat. Les organismes bénéficiaires des versements doivent figurer dans l'énumération contenue à l'article 200 du Code Général des Impôts ou à l'article 238 bis du CGI. Les organismes qui peuvent bénéficier du mécénat sont donc :

- les œuvres ou organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel...
- les fondations ou œuvres reconnues d'utilité publique
- les fondations d'entreprise
- les établissements d'enseignement supérieur ou artistique à but non lucratif
- les organismes agréés ayant pour objet exclusif le financement de PME
- les associations culturelles et de bienfaisance
- les établissements de culte reconnus d'Alsace Moselle
- les organismes de recherche agréés

¹⁸ Impôt sur les sociétés

- les musées de France.

Ces différentes dispositions, suivant la forme de mécénat qui sera mise en place, devront apparaître dans le contrat. Afin que celui-ci soit valide il est indispensable de connaître les éléments, d'un point de vue juridique, qui doivent y apparaître.

II. Forme juridique du contrat de mécénat d'entreprise : aspects législatifs¹⁹

2.1. Formalisation et qualification du contrat

L'absence d'écrit entraîne une incertitude quant à la nature et à l'étendue des obligations mises à la charge de l'association ou fondation qui, en cas de contestation, devront être souverainement déterminées. La réaction d'un contrat écrit est donc une précaution élémentaire pour toute opération de mécénat d'entreprise d'une certaine importance.

Il n'existe pas de modèle type de convention de mécénat. En revanche, se pose une série de questions que les partenaires devront nécessairement aborder. Les parties doivent, pour chaque point, et en fonction des indications fournies, adopter la rédaction correspondant à leur projet, et aboutir ainsi à la confection d'un contrat sur mesure.

Les rédacteurs devront veiller en particulier :

- A donner aux différentes opérations leur qualification juridique précise et exacte, du fait des conséquences, notamment fiscales, qui s'y attachent
- A distinguer les simples obligations de moyens des obligations de résultat, de façon à clarifier l'étendue et les limites des obligations de chacun et à en obtenir plus aisément l'exécution.

2.2. Eléments obligatoires

2.2.1. Définition des contractants

Il est essentiel de bien déterminer :

- les partenaires
- à quel titre ils agissent : à titre personnel ou en qualité de représentant d'une personne morale. Dans ce dernier cas, en vertu de quelle décision sociale et en fonction de quels pouvoirs.

2.2.2. Définition du projet

Il convient ici de décrire le projet, c'est-à-dire la manifestation sportive, le spectacle, l'opération humanitaire, par exemple. Une date limite d'exécution doit être fixée.

Il est suggéré de ne porter dans le contrat que les grandes lignes du projet et de faire figurer en annexe le projet détaillé.

2.2.3. Définition de l'objet du partenariat

¹⁹ : Mécénat, associations et fondations, aux sources de la loi, Journaux Officiels, août 2003



Il ne s'agit pas ici de définir les grands principes de l'objet de la convention entre les deux partenaires. Il convient notamment d'indiquer la motivation du mécène : le soutien financier est accepté sans recherche de retombées directes à court terme.

Il convient également de faire figurer ici les principes d'organisation du projet envisagés par l'association ou fondation.

2.3. Obligations du mécène

2.3.1. Soutien financier

Lorsque l'entreprise se contente de verser une somme d'argent à une association ou fondation sans exiger une quelconque contrepartie, la qualification juridique sera celle du don et l'opération sera normalement un acte de mécénat.

Une double vérification de la capacité des partenaires est alors effectuée : capacité de recevoir de l'association et capacité de donner du mécène.

Toutes les associations peuvent bénéficier de dons manuels, c'est souvent sous cette forme qu'une association bénéficie des opérations de mécénat.

Tous les actes de gestion d'une société doivent être dans l'intérêt social. Une société ne peut donc pas faire un don que si celui-ci est fait dans l'intérêt social de l'entreprise. Toutefois, une opération de mécénat n'implique pas la recherche d'un bénéfice direct, mais doit laisser espérer un bénéfice très indirect ne serait-ce que sous forme de retombées médiatiques, aussi aléatoires soit-elles

Dans la rédaction du contrat, il convient, après avoir qualifié exactement l'opération :

- d'indiquer le montant total du financement
- d'indiquer l'échéancier des versements. (indiquer notamment avec précision le montant du versement des premiers fonds)
- de préciser le régime fiscal auquel sont soumis ces versements

2.3.2. Mise à disposition de matériel

Si la mise à disposition comporte le transfert de la propriété du matériel au profit de l'association ou fondation, cette opération doit s'analyser en une mutation à titre gratuit.

S'il s'agit d'une simple mise à disposition sans transfert de propriété, l'opération s'analyse en un bail gratuit ou un prêt à usage, ou commodat.

Dans la rédaction du contrat, il conviendra de qualifier exactement l'opération et de préciser la date et le lieu de remise du matériel, et, le cas échéant, ceux de la restitution.

2.3.3. Mise à disposition de locaux

La mise à disposition s'analyse comme un bail gratuit ou un prêt à usage ou commodat. Dans la rédaction du contrat, il convient de procéder aux vérifications nécessaires dans le contrat de bail principal s'il s'agit d'une sous-location, de qualifier exactement l'opération et de mentionner les caractéristiques principales du contrat de bail.

2.3.4. Mise à disposition de personnel

La mise à disposition de personnel par le mécène peut intervenir dans le cadre d'une prestation de services ou dans le cadre d'un prêt de main d'œuvre.

✓ Prestation de services

L'entreprise mécène peut se borner à assurer une prestation de services pour l'association bénéficiaire, c'est-à-dire accomplir une tâche pour le compte de l'association, la mise à disposition de personnel n'étant qu'un moyen de réaliser celle-ci. L'entreprise reste l'employeur des salariés concernés soumis à sa seule autorité et assure dans sa totalité le règlement des charges sociales afférentes à leurs salaires. Les salariés restent, quant à eux, sous la direction et le contrôle de leur employeur et sont inclus dans ses effectifs pour le calcul des seuils en matière de droit social.

✓ Prêt de main d'œuvre

Le mécène peut également procéder à un prêt de main-d'œuvre, c'est-à-dire mettre certains de ses salariés à la disposition de l'association bénéficiaire. Il conviendra de veiller à ce que le prêt revête un caractère non lucratif, les opérations de mise à disposition de personnel effectuées dans un caractère lucratif en dehors du cadre du travail temporaire étant interdites. Le code du travail soumet, toutefois, le prêt de main-d'œuvre à caractère non lucratif à certaines dispositions régissant le travail temporaire.

✓ Responsabilité

Dans les deux hypothèses ci-dessus examinées, l'entreprise mécène conserve le lien de subordination sur ses salariés et sa responsabilité, tant civile que pénale, reste en principe entière. Toutefois, lorsqu'un salarié est mis par son employeur à la disposition d'un tiers, la responsabilité civile incombe à l'employeur qui a autorité sur le salarié au moment de l'acte dommageable.

Le contrat de mise à disposition peut également prévoir que l'association sera responsable des fautes commises par les salariés mis à disposition dans l'exercice de leurs fonctions. Une telle clause de transfert de responsabilité est reconnue valable dans les relations entre l'entreprise de travail temporaire et l'utilisateur : elle doit donc être utilisée en cas de mise à disposition de personnel.

Il conviendra dans le contrat, par conséquent :

- De préciser s'il s'agit d'une prestation de services ou d'un prêt de main-d'œuvre.
- De stipuler, dans l'hypothèse où il s'agit d'un prêt de main-d'œuvre, si l'association doit être considérée comme civilement responsable du personnel.

2.4. Obligations du bénéficiaire

✓ Réalisation du projet

Il est conseillé d'indiquer les modalités de l'intervention de l'association aux différents stades du projet : conception, réalisation et contrôle, rapports au mécène. Il est également important de préciser s'il s'agit d'obligations de résultat ou seulement de moyens.

Le cas échéant, le cahier des charges peut être annexé au contrat, celui-ci ne mentionnant que les grandes lignes.

✓ Organisation des retombées publicitaires

Union Nationale des Organismes faisant appel à la Générosité du

34

Public

133 rue St Maur – 75541 PARIS CEDEX 11 – Tel : +33 (0)1 53 36 35 25 – Fax +33 (0)1 47 00 84 83 – www.unogep.org



La présence d'obligations en ce domaine permet de distinguer un contrat de parrainage de celui de mécénat.

L'association ne peut être tenue à une obligation de résultat en ce qui concerne les retombées médiatiques ou commerciales. Elle peut seulement s'engager à une telle obligation en ce qui concerne l'organisation de la diffusion de l'opération et notamment s'agissant de :

- La reproduction des signes distinctifs du mécène sur le matériel publicitaire. En cas de pluralité des mécènes, leur place respective doit être précisée
- La participation à un certain nombre de manifestations de relations publiques. Le mécène peut également s'attacher à obtenir des reportages ou interviews, mais il ne s'agit alors que d'une obligation de moyens

Il est conseillé de détailler au maximum le contenu des documents et la présentation de l'image du mécène. Il convient également de préciser qui doit fournir les matériels et supports publicitaires.

✓ Obligations de non concurrence et de discrétion

Il convient éventuellement de prévoir dans le contrat que l'association :

- S'interdit de participer directement ou indirectement à toute action de caractère publicitaire ou promotionnelle relative à un produit concurrentiel du mécène, pendant toute la durée de l'opération
- Garde confidentiel l'ensemble des opérations de financement
- S'engage à ne pas porter atteinte directement ou indirectement à la réputation, l'honneur et l'image de marque du mécène
- S'engage à ne révéler aucune des informations sur la situation du mécène que le partenariat lui aurait permis de connaître.

2.5. Autres clauses

Dans le contrat d'autres clauses peuvent être définies, clauses qui n'en sont pas moins importantes.

✓ Droits intellectuels

Dans l'hypothèse d'une création littéraire ou artistique, il importe, à l'occasion de l'opération, de déterminer qui est titulaire des droits d'auteur ou de reproduction.

✓ Exclusivité ou copartenariat

Le contrat doit impérativement préciser si :

- Le mécène est le partenaire exclusif de l'opération
- Le mécène accepte la pluralité des partenaires, éventuellement sous réserve de pouvoir donner son accord sur leur choix
- Le mécène demande à l'association de rechercher d'autres partenaires supplémentaires, sous certaines conditions



Dans tous les cas, il convient de prévenir le mécène des engagements arrêtés avec d'autres partenaires.

✓Durée de la convention

Le contrat peut être prévu pour la préparation d'une manifestation précise ou pour une période définie. Un « droit de préférence » peut être concédé au mécène en cas de renouvellement ou de poursuite de l'opération.

✓Assurances

Il convient d'indiquer dans le contrat la partie qui est en charge des assurances qui doivent être souscrites :

- Assurances de responsabilité civile contre les dommages qui pourraient être causés à des tiers
- Assurances de biens devant couvrir les biens meubles et immeubles. En cas de mise à disposition de matériel, il convient de préciser qui se charge de l'assurance pendant le transport
- Assurances contre les risques d'annulation de la manifestation

✓Résiliation du contrat

La résiliation peut intervenir dans deux cas :

- Non-respect de l'une des clauses du contrat par l'une des deux parties
- Cessation d'activité de l'une des deux parties

Le contrat doit impérativement prévoir le sort des fonds versés.

✓Litiges

En cas de difficultés dans l'exécution du contrat, il est conseillé de prévoir une phase de concertation.

2.6. Limites du contrat de mécénat

Un contrat de mécénat peut contenir des restrictions. Nous les mentionnerons dans cette partie.

✓Tabac et alcool

Le mécénat par un fabricant de tabac est interdit dès lors que le nom du mécène est porté à la connaissance du public.

Les productions et distributeurs de boissons alcoolisées peuvent organiser des opérations de mécénat. Ils peuvent faire connaître leur participation par des « mentions écrites » dans les documents diffusés à l'occasion de l'opération de mécénat ou libellés sur des supports disposés à titre commémoratif à l'occasion d'opérations d'enrichissement ou de restauration du patrimoine naturel ou culturel.

✓Produits pharmaceutiques



« Toute publicité auprès du public pour un médicament ou pour un produit présenté comme favorisant le diagnostic, la prévention ou le traitement de maladie, des affections relevant de la pathologie chirurgicale et des dérèglements physiologiques, la correction ou la modification des fonctions organiques est soumise à une autorisation préalable de l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé dénommée visa de publicité. »

✓Publicité mensongère

La publicité trompeuse peut entraîner, outre des sanctions, l'interdiction de certaines modalités de mécénat ou parrainage.

✓Achat d'espace publicitaire

Lorsque le mécénat s'analyse comme un achat d'espace publicitaire et est réalisé par un intermédiaire, il est soumis aux dispositions des articles 20 à 27 de la loi 92-122 du 29 janvier 1993 dite « loi Sapin ». Ceci concerne, en particulier, les émissions de radio et de télévision pour lesquelles le mécénat se traduit par l'annonce du nom du mécène dans les génériques ou au cours de l'émission. En revanche ne sont pas concernées des prestations de nature différente, comme le soutien apporté à une manifestation culturelle ou à une opération humanitaire.

✓Pratique anticoncurrentielle

Le contrat de mécénat ne doit pas comporter de clauses susceptibles de porter atteinte à l'économie du secteur concerné.

Bien que ces différents éléments doivent être présents dans l'établissement d'un contrat, ils ne le sont pas forcément. Nous présenterons dans la partie suivante les éléments qui ne doivent absolument pas être omis dans un contrat de mécénat afin que celui-ci concrétise le partenariat.

III. Mise en pratique des aspects juridiques et fiscaux : élaboration du contrat, instrument de concrétisation du partenariat

3.1. Définir le rôle de chacun dans le contrat

L'entreprise et l'association bénéficiaire de l'action de mécénat ont un but commun : soutenir une cause d'intérêt général. Cependant, l'entreprise compte très logiquement tirer des bénéfices de son engagement. Pour sa part, l'association souhaite, entre autres, contrôler l'usage que l'entreprise fait de son nom et de son logo.

La signature d'un contrat énonçant très clairement les droits, les engagements et les objectifs de chacune des parties prenantes au partenariat permettent de construire des bases saines et d'éviter des malentendus.



Pour garantir une plus grande liberté aux deux partenaires, ceux-ci peuvent préférer un contrat renouvelable tous les ans. Au contrat peuvent aussi être rajoutées des annexes, notamment une présentation détaillée de l'opération ainsi que les statuts du bénéficiaire.

3.2. Les éléments indispensables au contrat

Le contrat doit tout d'abord comprendre les renseignements concernant les contractants. Il devra ensuite être présenté, en préambule du contrat, le contexte du partenariat et les objectifs poursuivis en commun. Il faudra alors préciser l'objet de la convention et de l'opération dans son ensemble. Si l'entreprise ne participe qu'à certaines étapes de sa réalisation : il faut clairement l'expliquer.

Le descriptif très précis des engagements des contractants ainsi que leurs droits devront être clairement établis :

- L'apport de l'entreprise (somme d'argent, dons en nature, soutien logistique, détachement du personnel...)
- La répartition des différentes dépenses entre les deux parties
- L'exploitation de l'opération par l'entreprise en termes de communication interne et externe
- Les conditions d'utilisation par l'entreprise et l'association de leur nom et logo respectifs

Une liste des intervenants et rôles de chacun devra aussi être établie (maître d'œuvre, partenaires financiers, opérateurs...). Les deux partenaires devront aussi mettre en place un échéancier de versements des fonds ou des apports en nature. Chacune des deux parties devra transcrire dans ce contrat son rôle respectif dans le contrôle de l'utilisation des fonds, ainsi que l'évaluation de l'opération. Les contractants devront aussi établir une clause de non réalisation de l'opération et éventuelles sanctions, si un tel cas devait se présenter. Une clause d'arbitrage devra aussi être présente dans ce contrat.

Enfin, les deux partenaires ont tout intérêt à établir des conditions de renouvellement ou de prolongation du contrat.

Chapitre 6

Évaluation du partenariat, réussir une politique de mécénat d'entreprise c'est aussi savoir l'évaluer

L'évaluation du partenariat est la dernière étape dans la mise en place d'une politique de mécénat d'entreprise. Elle est indispensable car elle permet de conclure si le partenariat a été ou non pertinent.

I. Principes généraux d'une évaluation de mécénat d'entreprise.

L'évaluation est souvent une étape négligée car elle intervient à la fin d'un projet ou d'un partenariat. Pourtant elle est indispensable. En effet, elle permet de comparer ce qui a été prévu au départ et ce qui a réellement été fait. Elle permet de mesurer les impacts du partenariat entre l'organisme et l'entreprise. Elle porte essentiellement sur les résultats par rapport aux objectifs fixés au départ.

Le bilan du partenariat permet de chiffrer l'ensemble des coûts et des gains du projet et ainsi dégager sa valeur ajoutée qualitative et financière. Il permet de vérifier l'atteinte des objectifs et de prendre du recul sur le partenariat et d'en tirer un retour d'expérience face aux difficultés rencontrées, aux échecs et aux succès obtenus. Les points marquants du partenariat qui doivent donc être abordés sont:

- Les différents problèmes rencontrés,
- Les réussites, les points à améliorer.
- Les différents intermédiaires du projet.

Globalement, l'évaluation du partenariat porte sur une comparaison entre :

- Les objectifs prévus et les résultats observés,
- Les moyens prévus et les moyens effectivement utilisés,
- La date de mise en œuvre et la date initialement prévue.

Avant de mettre en œuvre l'évaluation, il faut donc définir son objet, mais aussi qui doit la faire. Ainsi, les deux contractants du partenariat devront chacun de leurs côtés mettre en place une évaluation. Chacun des deux partenaires évaluera les gains obtenus et les compareront avec ceux qu'ils espéraient obtenir.

Du côté de l'entreprise, cette évaluation permet de mesurer les résultats obtenus sur les avantages qu'elle pouvait attendre :

- L'évolution de son image externe,
- Une meilleure implication de ses salariés
- Un renforcement de son insertion dans son environnement

Du côté de l'organisme bénéficiaire, l'évaluation portera également sur les résultats attendus du partenariat. Généralement, le premier résultat attendu pour l'organisme est la possibilité de mettre en œuvre son projet. Ainsi, cette évaluation, du côté de l'organisme ne porte pas seulement sur le partenariat mais aussi sur les objectifs du projet.

Il ne faut pas omettre que le bilan du partenariat doit aussi porter sur le respect des engagements de chacun qui sont mentionnés dans le contrat. En effet, c'est une condition première au renouvellement de ce dernier.

En somme, l'évaluation consiste à mesurer les gains de l'opération d'une part pour le bénéficiaire et d'autre part pour l'entreprise. Il s'agit de comparer les objectifs qui ont été fixés aux résultats atteints.

Pour effectuer efficacement le bilan d'un partenariat, il faut que chacune des parties ait en sa possession des outils pertinents.

II. Outils à destination des deux parties prenantes du mécénat d'entreprise pour effectuer son bilan

Pour qu'une évaluation soit pertinente, il faut multiplier les critères d'appréciation et les angles d'approche. En effet, les impacts supposés d'un partenariat sont divers :

- d'une part du point de vue de l'entreprise, les avantages attendus sont multiples,
- d'autre part du point de vue de l'organisme bénéficiaire : il faut mesurer les résultats du projet mais aussi les retombées sur l'organisme lui-même.

2.1. Les outils d'évaluation possibles pour une entreprise

Du côté de l'entreprise, il faut mesurer les impacts au niveau des différents avantages attendus.

En terme d'image externe, il existe plusieurs outils pour mesurer les retombées. Les articles consacrés à l'opération parus dans la presse sont un critère évident de mesure. Afin d'évaluer au mieux les retombées médiatiques, l'entreprise peut mettre en place une analyse qualitative en prenant en compte le nombre d'articles parus, leur contenu, les types de presse où sont parus ces articles. Il peut aussi être envisagé de mener une étude sur l'évolution de l'image auprès du grand public. Cependant, le coût d'une telle étude est important.

Au niveau des retombées sur l'image de l'entreprise au niveau de ses salariés, plusieurs outils peuvent être envisagés. Le nombre de salariés présents à une conférence ou une manifestation organisées par l'entreprise est un bon indicateur du degré de mobilisation du personnel. De la même manière, les sommes collectées auprès des salariés et le nombre de bénévoles montrent le degré d'implication du personnel. Les impacts peuvent également être mesurés en menant une étude interne à l'entreprise, soit :

- En montant un groupe d'évaluation avec les membres du personnel qui ont participé au partenariat. Une telle démarche est peu coûteuse, néanmoins elle manque de distance par rapport à l'opération. Il y a un risque d'autosatisfaction, donc un manque d'objectivité. De plus, rares sont les entreprises qui possèdent les compétences internes pour évaluer, seules, un projet de terrain.
- En mettant en place des entretiens de groupe avec différents niveaux de la hiérarchie (employés, cadres, attachés de direction...)



- En établissant un questionnaire distribué auprès d'un échantillon représentatif de la population de l'entreprise.

En terme d'insertion de l'entreprise dans son environnement, les résultats peuvent être mesurés en mettant en place des enquêtes. D'une part auprès des clients, des questionnaires peuvent être passés auprès d'eux en sélectionnant un échantillon représentatif. D'autre part en menant des entretiens individuels avec les collaborateurs les plus importants de l'entreprise. Des entretiens individuels peuvent aussi être passés auprès des clients les plus importants de l'entreprise. L'insertion de l'entreprise peut aussi être jugée sur l'obtention de nouveaux marchés par celle-ci et par le niveau de ses ventes avant et après le partenariat.

Dans la mise en place de ces outils au sein de l'entreprise, il faut prendre en compte le niveau d'implication de l'entreprise dans le partenariat.

2.2. Outils d'évaluation possible pour l'organisme bénéficiaire

Lors de l'évaluation du partenariat, il s'agit pour l'organisme bénéficiaire de mesurer, en premier lieu, les résultats du projet, et ensuite de mesurer les retombées sur sa notoriété.

Ainsi pour mesurer les résultats du projet, l'outil le plus opportun est la mise en place d'une enquête auprès des bénéficiaires du projet. Cependant dans le secteur caritatif, il n'est pas souvent aisé d'identifier les réels bénéficiaires d'une action.

De plus pour mesurer les retombées du partenariat sur l'organisme même, plusieurs indicateurs peuvent être pris en compte. Il est possible de le mesurer par l'obtention de nouvelles ressources pour l'organisme : augmentation du nombre d'adhérents, de donateurs. Le partenariat peut avoir également conduit à de nouveaux partenariats : ce mécénat d'entreprise peut avoir incité des entreprises à mettre en place des partenariats avec cet organisme. L'augmentation de notoriété peut aussi être mesurée pour l'organisme par les retombées médiatiques. Pour juger ces impacts, il est aussi possible de mener un sondage auprès du public en faisant appel à un spécialiste : un organisme de sondage. L'avantage est que cette étude sera totalement objective. Cependant, elle nécessitera un budget conséquent.

Outre ces outils, l'organisme bénéficiaire doit mettre en place un rapport d'évaluation. Ce rapport doit être conduit par le chef de projet. Cette méthode est peu onéreuse et permet à l'organisme d'assurer sa transparence vis-à-vis de l'entreprise. Néanmoins, il y a un risque de manque d'objectivité et l'évaluation peut-être incomplète si la méthodologie n'est pas arrêtée de concert avec l'entreprise.

Ce dernier suggère que certains outils peuvent être mis en commun.

2.3. Les outils d'évaluation pouvant être mis en commun

Pour mener ensemble l'évaluation du partenariat, il peut-être envisagé de faire appel à un organisme extérieur. Cette méthode est plus objective puisqu'un regard extérieur est apporté. Elle apporte une existence de références et de bases de comparaisons. Il y aura alors une capitalisation de la méthode par l'entreprise et l'organisme bénéficiaire.



Cependant, l'appel à un organisme extérieur nécessite un budget spécifique. De plus, il y a un risque de rejet si l'approche est insuffisamment participative.

L'analyse des retombées médiatiques peut également être mise en commun.

L'étude auprès des bénéficiaires peut aussi être menée par les deux parties. Ce qui augmentera encore la valorisation de l'image de l'entreprise.

Pour que l'évaluation du partenariat soit optimale, il serait opportun de procéder à une évaluation partielle à chaque étape du déroulement de l'opération. La mise en place d'indicateurs, formant un système de veille, permet de mesurer l'efficacité de l'opération tout au long de son déroulement.