

Mécénat et accompagnements DLA

Focus sur des expériences dans le secteur culturel

juillet 2016

► CONTEXTE

En moins de dix ans, le secteur associatif a subi de profondes mutations dans ses modes d'accès aux ressources financières, en particulier avec la généralisation des financements par projets et la diminution du montant des subventions accordées par les pouvoirs publics. Ces contraintes amènent souvent les responsables associatifs à solliciter le DLA pour trouver des solutions et consolider un modèle économique fragilisé.

C'est bien souvent dans l'urgence que les associations demandent un accompagnement pour trouver des fonds privés, avec l'espoir de pallier ainsi les diminutions des budgets alloués par les collectivités et l'Etat et mener à bien leurs projets. En réponse à ces demandes, et s'ils n'identifient pas de problématiques structurantes plus prioritaires, les chargés de mission DLA peuvent mettre en place des accompagnements sur la recherche de financements privés ou le mécénat, accompagnements individuels ou collectifs qui ont bénéficié depuis le début du DLA à plus de 600 structures employeuses des arts et de la culture.

Quels ont pu être les impacts de ces accompagnements pour les associations de la filière culturelle ? Comment les chargés de mission DLA mettent en œuvre ces accompagnements et quels sont les points clés à retenir dans la démarche à entreprendre ?

En interrogeant des consultants spécialisés et une douzaine de chargés de mission DLA, nous avons constaté un manque de visibilité sur les effets de ces accompagnements. En effet, si les bilans à chaud à la fin de l'accompagnement concernent surtout l'appréciation sur les apports méthodologiques et le travail effectué pour initier la recherche de mécénat, les entretiens réalisés quelques mois voire quelques années plus tard permettent de préciser les impacts directs et indirects. Au déjà d'une augmentation de ses ressources, l'association accompagnée renforce sa dynamique de projet, et peut bénéficier d'autres types de contributions (dons en matériel, apport de compétences, mises en réseau...).

Certains chargés de missions ont exprimé des interrogations sur la manière de mettre en œuvre ce type d'accompagnements. Tous les prestataires interrogés ont insisté sur l'investissement important pour les associations et sur le temps nécessaire pour construire une relation partenariale.

En effet ce type d'accompagnement met à jour de nombreux besoins : clarification du projet, réflexion stratégique sur les modes de partenariat, amélioration ou création d'outils de communication, valorisation des actions et de leur utilité sociale, organisation interne pour mettre en œuvre les recherches de partenaires privés, choix de contreparties dans le cadre des partenariats... Ainsi, lorsqu'une association s'investit pleinement dans une démarche de recherche de mécénat, elle est bien souvent amenée à progresser dans plusieurs domaines connexes : communication, organisation interne, structuration d'un projet...

Ces échanges avec les chargés de mission et les prestataires ont permis de dégager un certain nombre de points d'attention et des facteurs de réussite pour les DLA. Certaines ingénieries d'accompagnement nous ont semblé intéressantes et novatrices. Elles sont présentées ici à titre d'exemples, afin d'alimenter les réflexions des chargés de mission.

Focus sur le mécénat des entreprises et des fondations

Les responsables associatifs sont de plus en plus nombreux à se lancer dans la prospection de partenariats avec le secteur privé. Depuis 2008, la sollicitation des entreprises et des fondations par les associations augmente de manière soutenue, avec pour répercussions dans le secteur associatif (social, sport, culture, etc.) :

- Diminution des budgets de mécénat dédiés à la culture (mécénat des fondations et des entreprises).
- Concentration des aides sur un nombre limité d'associations.
- Sélection rigoureuse des projets à travers plusieurs critères d'attribution (« mécénat croisé »), le plus souvent : projets ciblant un public sur une zone géographique et dans un domaine d'activité précis.
- Mutation des pratiques de mécénat, en particulier dans le choix des domaines d'action et dans les exigences de transmission d'éléments de bilans sur les projets soutenus.

En résumé, l'accès au mécénat reste complexe si l'on ne prépare pas une stratégie et des outils de communication adaptés.

D'après les dernières études¹, les types de projets les plus soutenus par les entreprises mécènes sont, dans l'ordre, des projets axés sur le sport, le social, puis la culture et le patrimoine. Par ailleurs, les principaux domaines d'intervention des fondations sont par ordre de priorité, l'action sociale, la santé et la recherche médicale, puis les arts et la culture. Ainsi, la culture qui arrive en troisième position ne retrouve toujours pas sa place de premier domaine soutenu par les mécènes avant la crise de 2008.

Le mécénat des organisations (à distinguer du mécénat des particuliers) émane d'une fondation ou d'une entreprise. Leurs motivations sont généralement méconnues ou incomprises des porteurs de projets : valeurs et vocation d'une fondation, politique RSE² d'une entreprise, priment bien souvent sur les avantages liés à la défiscalisation des dons.

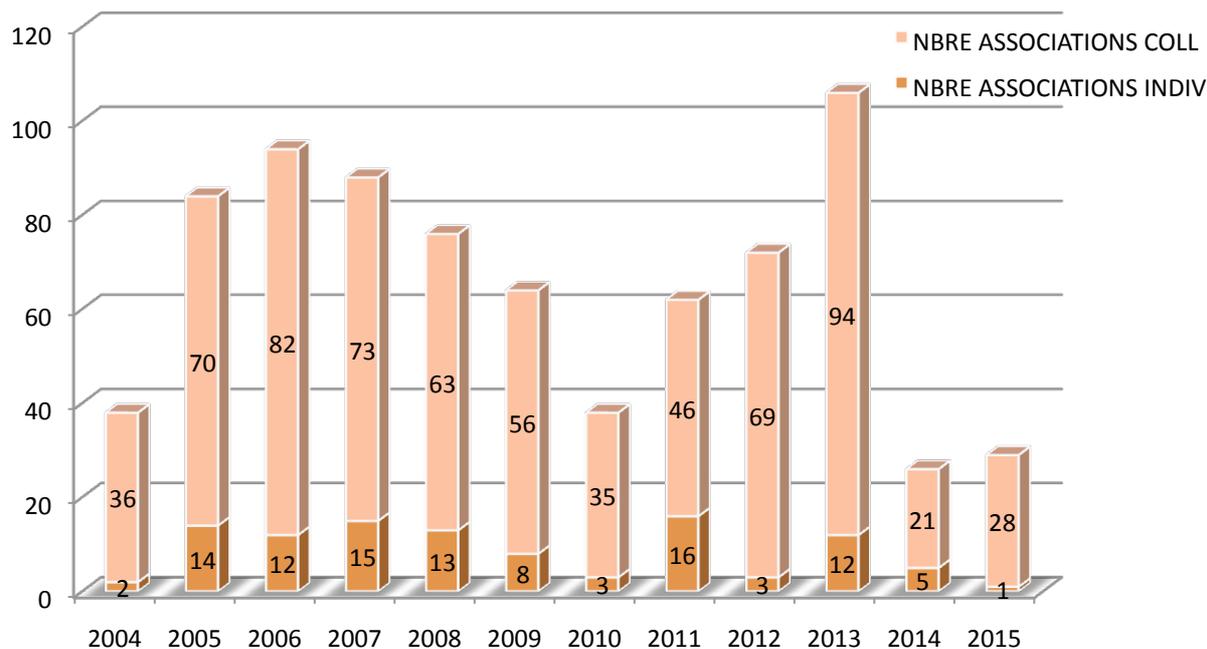
« Le mécénat est souvent perçu comme une aide complémentaire ou de substitution à la diminution des subventions publiques. Mais l'entreprise n'est pas un simple guichet. Le mécénat, c'est avant tout l'engagement de l'entreprise pour accompagner un projet culturel, et contribuer ainsi à la qualité de la création, à l'élargissement des publics, et/ou au développement d'un territoire. Pour une association, construire un partenariat avec les entreprises nécessite de dégager des moyens et du temps. Il faut également privilégier l'aspect humain dans la relation avec le mécène. » (S. Barré, consultant.)

¹ Le rapport de l'observatoire des fondations sur les Fonds et les Fondations en France de 2001 à 2014, publié en 2015 (<http://www.fondationdefrance.org/article/etudes-de-observatoire>) et le Baromètre du CSA et de l'ADMICAL sur le mécénat des entreprises en 2016 (<http://www.admical.org/contenu/barometre-du-mecanat-dentreprise>).

² RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

► PRES DE 650 ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

L'accompagnement à la recherche de financements privés par le DLA a touché entre 2004 et 2015 près de 650 associations culturelles et artistiques, avec un pic en 2013 (106). La majorité de ces associations ont été accompagnées dans le cadre d'actions collectives, et lors de temps réunissant des associations de différents secteurs. Il s'agit principalement de compagnies ou collectifs d'artistes (25%), d'écoles (14%) et de lieux de diffusion (13,5%).



Evolution du nombre d'associations culturelles et artistiques accompagnées par le DLA
Sources Enée – 2004-2015

Au total, les budgets cumulés consacrés à cette thématique s'élèvent à plus de 560 000 euros, soit moins de 2% de l'ensemble du budget DLA pour la culture sur toute cette période.

► ACCOMPAGNEMENT MECENAT : EN COLLECTIF OU EN INDIVIDUEL ?

Le choix d'organiser des accompagnements sur le thème du mécénat principalement en format collectif serait motivé par plusieurs éléments. Si le collectif permet de faire des économies d'échelle significatives, pour plusieurs chargés de mission DLA, l'accompagnement collectif est aussi le moyen de générer des coopérations entre les associations : la volonté du DLA serait ainsi de voir les associations mutualiser leurs bonnes pratiques et s'entraider.

Toutefois, plusieurs DLA ont fait le choix de **compléter l'accompagnement collectif avec des temps d'accompagnement individualisés**. Pour les prestataires interrogés, ces temps individualisés sont très importants, car ils permettent d'affiner les outils de l'association et de travailler une stratégie de recherche de partenaires privés « sur mesure ».

La plupart des accompagnements collectifs sur le mécénat auxquels participent les associations culturelles ne sont pas spécifiquement dédiés aux arts et à la culture et les personnes interrogées observent que le fait de constituer un ou deux groupes multi-secteurs limite les effets de concurrence entre les structures appartenant aux mêmes secteurs d'activité et incitent à des coopérations territoriales intersectorielles.

Accompagnement mécénat : quels facteurs déterminent la réussite ?

► Le temps, un facteur essentiel de réussite

- Pour l'association, la mise en place d'un partenariat avec une entreprise locale nécessite du temps : préparation des outils de communication, réflexion sur le projet à présenter, recherche des contacts, préparation d'une stratégie de partenariat, prospection... La construction du partenariat avec une entreprise est progressive et s'envisage dans la durée (si l'on souhaite le pérenniser).

- Les associations qui orientent leurs recherches vers les fondations ont également besoin de préparer une stratégie de prospection, des outils de communication, de travailler un projet pouvant cadrer avec les buts de la fondation sollicitée. Ces démarches seront réalisées tout en tenant compte du calendrier des fondations (date des appels à projets, réunion des comités de soutien...).

- Pour le DLA, monter un accompagnement en lien avec les réseaux locaux (entreprises, fondations) est important pour favoriser un ancrage territorial et une concrétisation des partenariats. Ainsi, mettre les associations en contact avec les réseaux d'entrepreneurs au cours de l'accompagnement DLA sera un facteur de réussite.

De même constituer un collectif d'associations pour un accompagnement de ce type présuppose de prendre des précautions : sonder les besoins et les acquis de chaque structure en matière de mécénat, expliciter la démarche, s'assurer de l'engagement de l'association pendant les regroupements et entre chaque session.

→ **Durée de l'accompagnement** : minimum 5 à 6 jours, répartis sur un temps assez long allant de 8 à 12 mois.

► La maturité et la posture des associations

- Pour l'entreprise ou la fondation, soutenir une association n'est pas un simple versement de subvention. Les mécènes ont des attentes en termes d'impact de leur soutien sur les bénéficiaires et sur le territoire du projet. Les associations souhaitant bénéficier du mécénat, et pérenniser ce type de ressource, devront s'attacher à communiquer sur les résultats de leurs actions.

- Pour l'association, monter un partenariat avec un mécène suppose un réel travail sur les préjugés éventuels face au secteur privé et aux entrepreneurs. Ces *a priori* concernant les valeurs et les attentes des entrepreneurs mécènes peuvent être un réel frein à la concrétisation des partenariats. Il est à noter que les associations de la filière culturelle ont souvent plus d'appréhensions et de réserves sur les partenariats avec le privé que des associations d'autres secteurs.

→ **Contenus de l'accompagnement** : valeurs de l'association, typologie et motivations des mécènes.

► L'individualisation de l'accompagnement

- Les temps d'accompagnement collectifs constituent un cadre de transmission des connaissances sur le mécénat (fiscalité, formes, acteurs...) et de partage d'expériences entre associations (réussites, difficultés, démarches...). Mais seuls des temps d'accompagnement ou de suivi individualisés peuvent répondre aux besoins spécifiques de chaque association. Les temps individualisés permettent de réfléchir à une stratégie de recherche de mécénat sur mesure, de définir un plan d'actions opérationnel en fonction des besoins et des atouts de chaque association.

→ **Conception de l'accompagnement** : au minimum une demi-journée d'accompagnement ou de suivi individualisé.

Exemple 1 : DLA de Seine-Maritime (76) Une ½ journée de suivi individuel pour renforcer l'appropriation des connaissances et aider l'association à cibler les démarches restant à réaliser	
Prestataire	Cabinet Partenarial
Participants	5 associations dont 3 culturelles
Nombre de jours	5 jours en collectif et 0,5 jour en individuel
Durée	8 mois
Type d'accpgmt	Collectif avec suivi individuel
Thème	Financements privés
Axes d'accompagnements et résultats attendus	Axe 1/ Définition d'une stratégie de recherche de partenariats privés Pour chaque structure : <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et analyser les modes de financement actuels - Evaluer les besoins en financement - Repérer les financements privés potentiellement mobilisables Construire la stratégie de recherche de financements privés : <ul style="list-style-type: none"> - Définir les modalités de partenariat (quelle contractualisation ? quelle durée ? quels objectifs ?...) - Etablir un plan d'action, fixer des objectifs à atteindre et le déroulement des étapes dans le temps - Définir les besoins en moyens humains salariés et bénévoles (en nombre d'heures, en compétences...) pour mettre en place le plan d'action
	Axe 2/ Mise en œuvre opérationnelle de la stratégie <ul style="list-style-type: none"> - Travailler à la valorisation des actions - Définir des argumentaires adaptés - Mettre en place des méthodes, outils, supports de communication en fonction des partenaires
Contenus	6 étapes clefs en collectif : <ul style="list-style-type: none"> - Analyse et évaluation, panorama des financements, conduite du changement - Modélisations et concepts clefs, articulation avec le projet associatif - Mécénat d'entreprise (financier et de compétences) - Fondations et fonds de dotation - Dons et legs des particuliers, <i>crowdfunding</i> - Marketing associatif, sponsoring et actions commerciales
Effets constatés	Les bilans à chaud des 5 associations participantes sont positifs : acquisition d'une méthode et de supports techniques, définition d'une stratégie et d'un plan d'actions. Des financements ont été obtenus en cours d'accompagnement (12 000 €) et 55 000 € étaient escomptés à l'issue du DLA. Les associations reviennent vers les DLA pour solliciter d'autres appuis.
Commentaires du DLA	Intérêt du collectif en matière de cohésion entre les structures sur le territoire.
Propos choisis du prestataire Partenarial	<i>« Pour que la recherche de financements privés fonctionne, il faut avant tout que les associations aient la volonté d'aboutir et qu'elles comprennent que la relation humaine est primordiale quand on aborde une entreprise. Il ne s'agit pas simplement de déposer un dossier. La relation partenariale s'instaure sur ce que l'association et l'entreprise ont en commun, et peuvent partager. C'est pourquoi il est important de travailler la préparation des rendez-vous et de faire tomber les préjugés. Accompagner les associations sur la recherche de fonds privés, c'est également les diriger vers une demande de dons en nature, en compétences, en réseau... : les avantages ne sont pas que financiers. Ce type d'accompagnement permet aussi d'offrir de nouvelles perspectives au projet associatif et de réinterroger son modèle économique, de travailler sur l'hybridation des ressources et sur les autres modalités d'échange au profit de l'association. Ce sont là d'autres gains importants pour elle. »</i>
A retenir	Le collectif facilite le partage d'expériences , l'ouverture sur de nouvelles méthodes pour créer des partenariats. La demi-journée d'accompagnement individuel renforce l'appropriation concrète des contenus travaillés en collectif. Les retombées financières ne sont pas immédiates...

Exemple 2 : DLA d'Isère (38)

Après le collectif, quatre rendez-vous de suivi individuel pour aider l'association à concrétiser son plan d'actions

Prestataire	CAPE Conseil
Participants	18 associations présélectionnées sur plusieurs critères, dont 5 culturelles
Nombre de jours	12 demi-journées en atelier collectif (3 ateliers de 4 demi-journées chacun) et 2 demi-journées de suivi individualisé par participant
Durée	6 à 12 mois
Type d'accpgmt	Mixité des temps collectifs et individuels
Thème	Mécénat
Axes d'accompagnements et résultats attendus	<p>L'accompagnement a pour objectif d'apporter une démarche méthodologique sur le montage de partenariat associations / entreprises à travers des outils pour les aider à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifier leur potentiel de partenariat • délimiter le champ du partenariat qui sera proposé et en examiner ses finalités et modalités • cibler les types de partenaires vers lesquels se tourner • élaborer un dossier de partenariat • mettre en place une organisation dédiée qui permette de structurer la démarche et pérenniser les efforts consacrés. <p>Le résultat attendu est la mise en œuvre effective de partenariats avec des entreprises.</p>
Contenus	<p>Les 3 ateliers collectifs sont dédiés à la mise à niveau collective, l'apport et la co-construction d'outils méthodologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Environnement juridique et fiscal des financements privés (parrainage, sponsoring, mécénat de compétence, mécénat d'entreprise) • Critères d'éligibilité au mécénat et notion d'intérêt général • Maîtriser la loi du 1er août 2003 et ses particularités • Rôle des différents acteurs du mécénat d'entreprise • Modes de gestion du mécénat par l'entreprise • Motivations des entreprises (communication interne / externe, responsabilité sociale, mise en valeur des métiers et services) • Stratégie d'approche des entreprises • Utiliser les outils de recherche de partenariat • Constituer un dossier • Présenter efficacement son projet • Gérer sa relation de partenariat <p>4 rendez-vous de suivi individualisé orientés vers la structuration du projet de partenariat de l'association :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repérage des partenaires potentiels • Définition des champs du partenariat • Préparation d'un argumentaire, préparation de l'équipe en charge du mécénat à des entretiens avec les entreprises et accompagnement dans cette démarche. <p>Premier RDV : bilan des démarches antérieures de la structure, point sur la stratégie de la structure, sur les projets qu'elle veut mettre en avant, sur les outils et moyens humains qu'elle a, établissement d'un plan d'action précis (constitution des outils, recherches de contact, prises de RDV, etc...) : actions, échéance, qui fait quoi, quels résultats attendus.</p> <p>Deuxième et troisième RDV : préparation et débriefing des RDV avec les entreprises, préfiguration ou validation un dossier de partenariat, vérification de l'intégration et de la bonne compréhension de l'accompagnement collectif, aide pour définir des contreparties, identification des fondations et entreprises sur le territoire de l'association, travail de fond sur les messages à faire passer, adaptation de la stratégie et du plan d'action aux retours terrain.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dernier RDV : bilan de l'action et de ses résultats, point sur les conditions à réunir pour la poursuite de la démarche (organisation, moyens, formation éventuelle, communication, etc.), préparation d'un plan d'action post-DLA.
Effets constatés	<i>Accompagnement en cours au printemps 2016.</i>

<p>Commentaires du DLA</p>	<p>Les associations participantes ont été sélectionnées selon des caractéristiques jugées comme étant des facteurs de réussite d'un accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appréhension de la problématique mécénat : les structures savent ce qu'est un rescrit fiscal. • Obtention d'un financement significatif via le mécénat (tout type de ressources confondues : entreprises, fondations, etc...). • Expérience significative dans la recherche de mécénat, par exemple : avoir déjà envoyé un dossier de demande de soutien à une entreprise ou à une fondation, avoir déjà obtenu un RDV, avoir bénéficié de mécénat en nature ou de compétence. • Personne dédiée à la recherche de mécénat. • Consacrer suffisamment de temps chaque semaine aux démarches à réaliser pendant l'accompagnement. <p>Seules les associations cumulant ces critères ont été contactées pour se voir proposer l'accompagnement car elles semblaient prêtes à entrer dans une démarche structurée de mécénat avec l'appui du DLA.</p>
<p>Propos choisis du prestataire CAPE Conseil</p>	<p>« Les structures qui se lancent dans la recherche de mécénat doivent avant tout bien comprendre la notion d'intérêt général. Un cadrage sur le mécénat et ses conditions d'obtention permet d'éviter les écueils. Les associations culturelles fiscalisées et non éligibles au mécénat pourront se tourner vers du partenariat de type sponsoring ou vente de prestations de service. Ce qui peut freiner aussi, c'est que les associations qui recherchent des partenariats privés ont du mal à libérer du temps pour réaliser leurs démarches. Alors qu'il faudrait y consacrer à minima une demi-journée par semaine, toute l'année ! Ce qui compte aussi beaucoup dans la réussite, ce sont les compétences de communication et la motivation à approcher les entreprises de la part de la personne en charge de la recherche de partenariat. »</p>
<p>A retenir</p> <p>Un questionnaire approfondi est envoyé aux structures afin de déterminer les associations qui ont le plus de chances de réussir à mettre en place un partenariat privé avec l'appui opérationnel du DLA. Chaque RDV de suivi individuel est précédé d'un travail en amont par la structure, et suivi d'un travail en aval. Ce travail est défini formellement dans un plan d'action dont la réalisation effective conditionne la poursuite de l'accompagnement.</p>	

<p>Exemple 3 : DLA de Côte d'Or (21) Après une étape de « mise à niveau », les associations s'engagent dans un accompagnement « mixte ». Les temps collectifs et individualisés sont proposés en alternance.</p>	
<p>Prestataires</p>	<p>Co-alliance et L'Agence</p>
<p>Participants</p>	<p>Accompagnement récurrent depuis plusieurs années, pour des associations de tous secteurs</p>
<p>Nombre de jours</p>	<p>5 jours en collectifs et 2,5 jours en individuel</p>
<p>Durée</p>	<p>9 mois</p>
<p>Type d'accpgmt</p>	<p>Mixte</p>
<p>Thème</p>	<p>La recherche de financements privés et une stratégie de communication adaptée</p>
<p>Axes d'accompagnements et résultats attendus</p>	<p>Axe Recherche de financements privés Conception du projet de recherche de financements privés en cohérence avec le projet associatif. Connaissance des différents financements privés (mécénat direct et indirect des entreprises et des particuliers, parrainage, <i>crowdfunding</i>, clubs services, bénévolat de compétences, coopération économique et innovation sociétale). Elaboration d'une stratégie de recherche de partenariats. Ciblage des financeurs avec construction d'un argumentaire écrit et oral et les modalités du partenariat envisagé Suivi et fidélisation du partenariat</p>

	<p>Axe Communication Stratégie de communication en direction des mécènes Enrichissement d'outils de communication et création de supports adaptés à l'objectif : mécénat des entreprises, des particuliers, des fondations.</p>
Contenus	<p>Axe Recherche de financements privés <u>Session collective 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La notion de projet et ses enjeux • Les 5 phases itératives d'un projet et son pilotage • Le projet de mécénat : fiche projet <p><i>Individuel : les associations finalisent leur fiche projet et la cartographie des acteurs du territoire et partenaires potentiels du projet</i></p> <p><u>Session collective 3 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identification des différents financements privés au niveau national et de leur territoire • Leurs modes de soutien et leurs motivations • Les tendances et chiffres clés <p><i>Individuel : à ce stade, les associations choisissent le type de soutien financier qu'elles vont rechercher et adaptent leur dossier en conséquence. Un dossier fondation est totalement différent d'un dossier pour une entreprise mécène.</i></p> <p><u>Session collective 5 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de partenariat : argumentaire, ciblage, contreparties. <p><i>L'objectif général est de rendre autonome les structures dans leur démarche de recherche de financements privés</i></p>
	<p>Axe Communication <u>Session collective 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de communication globale <p><i>Individuel : à ce stade, les associations font le lien entre leur projet de mécénat et leur communication</i></p> <p><u>Session collective 4</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication : comment approcher les fondations ou les entreprises <p><i>Individuel : les associations travaillent sur leurs supports de communication existants ou à créer</i></p>
	<p><u>Session de bilan</u> : les partenaires sont invités à rencontrer les associations. Il s'agit notamment du Pôle mécénat DRAC / DREAL Bourgogne Franche-Comté, du Club entreprises et mécénat en BFC, des fondations AG2R La Mondiale, EDF...</p> <p>La méthode pédagogique utilisée s'appuie sur des supports et outils pédagogiques, des illustrations par des exemples, la mise en application par les participants, échanges et partage d'expériences, que viennent éclairer et renforcer les apports théoriques et méthodologiques ainsi que des travaux intersessions.</p>
Effets constatés	<p>Accès au mécénat et à d'autres financements privés, institutionnels et européens pour plusieurs associations accompagnées. Avant les retombées concrètes, il y a une période « d'inertie » forte correspondant à la construction du réseau et du partenariat. Les associations demandent à se revoir, ce qui est fait régulièrement l'année suivante.</p>
Commentaires du DLA	<p>Cet accompagnement recherche de financements privés a été bâti à partir de tests qui ont eu lieu depuis 2004, soit 12 années d'expérience. La formule choisie consiste à panacher des temps collectifs et des temps individuels, en alternance, sur une longue durée. Ainsi les associations peuvent échanger sur leurs expériences, leurs pratiques et avancer individuellement, en parallèle, sur leurs stratégies et leurs outils.</p> <p>« <i>L'entrée dans cet accompagnement est conditionnée par la participation à un accompagnement autour des bases du mécénat intitulé « La fiscalité associative et la démarche de rescrit fiscal (1 jour en collectif et 0,5 jour en individuel) ».</i> Les associations qui peuvent bénéficier du mécénat (intérêt général) et sont prêtes à s'investir dans la démarche sont accompagnées.</p> <p><i>Le rythme de cet accompagnement est très soutenu, cela demande un engagement important de la part des associations avant de récolter les premiers soutiens concrets. »</i></p>
Propos choisis du prestataire Co-alliance	<p>« <i>Le travail sur la stratégie de recherche de financements privés s'effectue dans un cadre déontologique d'écoute, de partage d'expériences, de respect de la confidentialité et de bienveillance que l'ensemble des participants s'engage à respecter. Pour réussir dans la</i></p>

	<p><i>démarche de recherche de financements privés, il faut être prêt à beaucoup s'investir dans la durée et en mobilisant, a minima, un binôme salarié bénévole. Cet accompagnement impacte fortement les associations et s'inscrit dans l'accompagnement au changement. Les associations apprennent à imaginer, concevoir et négocier un projet partenarial. Ensuite, elles peuvent s'orienter vers les financeurs privés lorsqu'elles les ont bien appréhendés. Enfin, lors de la mise en œuvre de leur stratégie partenariale, elles apprennent à les considérer comme de véritables partenaires et non comme un guichet financier et à leur proposer un projet de partenariat qui se construit progressivement et dans la durée. Concernant les dossiers fondations, nous intégrons de plus en plus l'évaluation de l'utilité sociale du projet et démontrons l'innovation sociale du projet car il s'agit souvent de critères de sélection transversaux aux fondations. C'est une démarche au long cours. »</i></p>
<p>Propos choisis du prestataire L'Agence</p>	<p><i>« Les associations ont besoin d'être accompagnées pour définir ce qu'elles attendent du mécénat, et pour savoir comment communiquer à une entreprise ou à une fondation. Le travail sur la communication s'effectue sur une durée de 6 mois minimum. Il faut qu'elles mobilisent une équipe ressource pour travailler sur la communication, cela demande donc du temps et des ressources humaines en interne. Travailler en profondeur sur une proposition de partenariat n'est pas facile mais c'est essentiel pour pérenniser un soutien. Les relations partenariales se pérennisent lorsqu'il y a un échange et un apport réciproque entre l'association et l'entreprise. »</i></p>
<p>A retenir Les associations participantes sont sélectionnées sur la base de leur profil (organisation interne, gouvernance et projet associatif clairs) et de leurs connaissances de base sur le mécénat. Le DLA demande que chaque structure soit représentée par un binôme administrateur (réflexion stratégique) + salarié (mise en œuvre opérationnelle). L'accompagnement mixte permet à chaque structure de bénéficier d'apports théoriques et du partage d'expériences des autres participants, ainsi que d'un accompagnement individualisé pour adapter les préconisations au projet de mécénat et définir sa propre stratégie de recherche de partenariat. Deux prestataires aux compétences complémentaires apportent aux associations un appui-conseil ciblé sur la recherche de mécénat et la communication.</p>	

► TEMOIGNAGE - Itinéraires Singuliers : « *Nous avons une nouvelle posture, plus claire et plus militante sur le territoire* »

Itinéraires Singuliers (Dijon) a été accompagnée par le DLA 21 sur le thème du mécénat.

L'association accompagne depuis 16 ans des « projets artistiques à l'interface des champs sanitaire, social et culturel, dans une démarche partenariale et de réseau. » Patricia Aguera, directrice de l'association, témoigne sur les multiples effets de cet accompagnement.

www.itineraressinguliers.com/fr/

Avez-vous réussi à trouver des partenariats privés après le DLA ?

« Nous avons réussi à trouver un financement déjà pendant le DLA, grâce aux Trophées de l'innovation sociale d'AG2R La Mondiale. Nous avons reçu le 2^e Trophée et ça a été un événement déclencheur au sein de l'association. Avant ça, les administrateurs me disaient que je passais beaucoup de temps sur mes dossiers de recherche de partenariat privé. Lorsqu'on a décroché le premier soutien, ils ont compris que ça en valait la peine. »

Ce qui nous a beaucoup aidés, c'est l'aide apportée par la consultante pendant la rédaction des premiers dossiers de recherche de partenariat. Nous nous sommes aperçus que nous utilisions un langage pas très clair en interne pour décrire nos activités. Cela nous a amenés à nous interroger sur notre projet associatif, car pour être clair dans les dossiers, il faut déjà être clair sur le projet de l'association et sur ses valeurs. On a compris qu'il nous fallait présenter nos actions de manière plus simple, même si nos activités sont complexes. La consultante nous a aidés à mieux communiquer à travers nos dossiers. C'est pour ça que pour nous, le DLA a été un partenaire majeur, un véritable tuteur !

On a fait tout un travail de réseau et développé des contacts que nous n'avions pas auparavant. Nous avons aussi réfléchi sur nos besoins en matière de mécénat. Il y a de plus en plus de structures qui recherchent des financements et qui déposent des dossiers de demande d'appui. Nous avons identifié des besoins en mécénat de compétence. Nous avons fait appel à la Fondation Orange et nous bénéficions depuis lors d'une secrétaire mise à disposition de l'association. Après cela, nous avons recherché du mécénat de compétences pour travailler sur notre stratégie de communication. L'Agence de communication Synergence nous a beaucoup aidés. Par la suite, comme nous organisons beaucoup d'événements et donc de réceptions, nous avons recherché et bénéficié de dons en nature, de biscuits et de boissons. »

Qu'est-ce qui a permis à l'association de concrétiser cette recherche de mécénat ?

« Le DLA a enclenché une démarche de recherche de financements, de compétences nouvelles et de matériel. Mais ce qui nous a aussi permis de développer nos ressources, c'est la confrontation à de nouvelles manières de voir et de valoriser un projet. Par exemple, en rédigeant un projet en réponse à l'appel à projets du « Club entreprises et mécénat en Bourgogne-Franche-Comté », je me suis aperçue que les termes « innovation sociale » et « essaimage » n'étaient finalement pas très clairs pour nous. On ne connaissait pas réellement ces notions. Le DLA nous a aidés à comprendre que pour savoir si notre projet était innovant, il nous fallait regarder ailleurs, voir ce que les autres font. Cela a permis une véritable ouverture, nous n'étions plus seuls au monde à faire notre projet. »

Nous avons travaillé sur cette notion d'impact social, et nous avons traduit cela dans un document que nous avons envoyé à nos financeurs. Cela a coupé l'hémorragie de diminution de subventions que nous subissions à l'époque. Nous venions de perdre 13% de financement. Le financeur en question a reçu notre dossier de valorisation de l'impact social de nos actions, puis nous l'avons appelé pour lui demander s'il était d'accord ou pas avec les conclusions. Il avait complètement changé de regard sur notre action. Avant cela, pour lui, nous ne faisons que de l'évènementiel. A présent, il comprenait la dimension d'utilité sociale de notre projet, et notre subvention a été réévaluée de +13% !

Cet exemple montre que le DLA nous a aidés dans notre relation avec les financeurs en général, nous n'avions pas les bons outils ni la bonne méthode. A présent, nous avons, je crois, une nouvelle posture, plus claire et plus militante par rapport au territoire.

Nous avons bien sûr fait pas mal d'erreurs pendant nos recherches de fonds, mais le DLA nous a permis de comprendre ce qui ne collait pas, de réaliser nos démarches en toute confiance et d'expérimenter des choses. Au début, j'allais chercher des moyens plus que des partenaires. A présent, lorsque nous réalisons un projet sur le territoire, on organise une réunion avec tous les partenaires et les chefs d'entreprise. Dans notre état d'esprit, le monde de la culture et celui de l'entreprise peuvent se rencontrer, s'enrichir mutuellement. Aujourd'hui des entreprises très différentes nous accompagnent précieusement ! »

Si vous aviez un conseil à formuler pour les associations qui se lancent dans l'aventure de la recherche de mécénat, ce serait... ?

« Je crois qu'il faut repartir de ses racines, savoir qui on est, réfléchir aux termes qu'on emploie, au langage qu'on utilise pour décrire nos activités. Est-ce que notre projet est compréhensible, accessible, pour quelqu'un qui n'est pas dans notre association ? Ensuite il faut du temps pour construire le réseau, frapper aux bonnes portes, et pour revoir les partenaires. Le partenariat c'est un lien précieux, dont il faut prendre soin, et ne pas en attendre que du soutien financier. Je crois aussi qu'il faut rechercher des partenaires avec de la sincérité, c'est une relation humaine avant tout. On construit avec un partenaire, on ne l'utilise pas. Notre association a dû bouger dans ses pratiques pour réussir à nouer des partenariats. »

► ORGANISER UN ACCOMPAGNEMENT SECTORIEL OU PAS ?

L'organisation d'un accompagnement collectif ou mixte sur le thème du mécénat peut être l'occasion de regrouper des associations d'un même secteur. Peu d'accompagnements sectoriels mécénat pour la filière culture ont été organisés. L'échange avec des chargés de mission ayant expérimenté cette formule a permis d'identifier 2 points clés pour la réussite de cette démarche.

Accompagnement sectoriel culture : quelques points clés à prendre en considération

Créer et accompagner un groupe d'associations culturelles pour rechercher du mécénat répond généralement à un souhait de développer une dynamique collective sur le territoire.

► La composition du groupe

- Au démarrage d'un accompagnement sur la recherche de mécénat, les associations participantes pourront avoir tendance à se sentir un peu en concurrence les unes avec les autres. Et en effet, lorsque des associations sont actives sur un territoire identique et y développent des activités de même nature, dans la même discipline, cela les met en concurrence face aux mécènes potentiels. Pour pallier cela, il est préférable de constituer un collectif d'associations actives dans des disciplines différentes (musique, théâtre, danse...).

- La volonté de créer un collectif d'associations peut néanmoins émaner de structures se connaissant et travaillant sur la même thématique. Ainsi, un accompagnement collectif de festivals a été particulièrement probant car les participants souhaitaient travailler ensemble et créer une dynamique commune sur le territoire.

→ **Composition du groupe** : veiller à la diversité des disciplines ou s'assurer de l'envie de travailler ensemble des associations

► L'ancrage territorial de l'accompagnement

- L'ancrage territorial de l'accompagnement est particulièrement important sur la thématique du mécénat. En effet, une fois les associations familiarisées avec l'environnement juridique, fiscal, et les tendances du mécénat, elles travaillent sur leurs supports et la stratégie de recherche de partenariats. La mise

en réseau des associations avec les entreprises locales est alors à construire, en tenant compte du plan d'actions des participants du DLA collectif.

- Certains « relais mécénat » institutionnels sont plus ou moins actifs et engagés, cela dépend du territoire... Ce qui semble avoir été déterminant dans la réussite de l'accompagnement sectoriel des festivals évoqué plus haut, c'est la participation effective et l'implication au cours de l'accompagnement de relais locaux. Il peut s'agir par exemple de représentants de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat, la Chambre de Commerce et d'Industrie, de la DRAC, du Centre des jeunes dirigeants, du service communication de grandes entreprises implantées localement, du service culturel de la Ville, du Département ou de la Région, d'un Club d'entreprises, de l'agence ou du pôle régional de développement de la culture, etc. Ces relais sont des aides précieuses dans la construction d'un réseau.

→ **Contenus de l'accompagnement** : rencontre avec des relais locaux, partenaires potentiels ou personnes ressources proactifs dans l'appui aux associations accompagnées.

► PERSONNES CONTACTEES

Chargés de mission DLA et DLAR :

DLA 10 (Ligue 10) : Christine MEAUME
 DLA 11 (Trait d'Union Accompagnement) : Florence THOLLY
 DLA 12 (Université Rurale Quercy Rouergue) : Jeanne GARNIER
 DLA 21 (PESAD) : Véronique PAVELOT
 DLA 29 (Espace Associatif) : Julia LAOT
 DLA 32 (Ligue 32) : Aurore MORETTO
 DLA 35 (Reso Solidaire) : Gwenaël HERVE
 DLA 38 (MCAE) : Yann SALETES
 DLA 51 (Champagne Ardenne Active) : Benoît KNIBBE
 DLA 76 (Haute Normandie Active) : Alexandre VIGER
 DLA 93 (Ligue 93) : Cédric BACCARA
 DLAR CRES Champagne-Ardenne : Emmanuelle LIEBART

Prestataires :

Cabinet Alterm : Emmanuelle DE PETIGNY www.alterm.fr
 Cabinet Partenarial : Frédéric PRIMAULT www.partenarial.fr
 Cabinet SB Conseil/Cliveman : Stéphane BARRE www.cliveman.com
 Cabinet Selatik : Pierre PELLERIN www.selatik.fr/
 CAPE conseils : Christophe NICOTA www.capeconseil.com
 Culture d'entreprise : Patrick ROSENFELD www.cultureentreprise.fr
 Culture Eco : Nicolas BATTIST www.culture-eco.com
 Co-Alliance : Virginie TAUPENOT <http://coalliance.fr>
 Conseil et Formation en Mécénat & Communication : François DUMONTHIER
 L'Agence LBA : Sandrine RIGER www.lagence-lba.com

Association :

Itinéraires Singuliers (Dijon) www.itineraressinguliers.com/fr/

↳ Contacts

Opale

45, rue des Cinq Diamants

75013 Paris

01 45 65 2000

www.opale.asso.fr / opale@opale.asso.fr

Réalisation : Aline Peyrègne (Les beaux projets)
pour Opale

Depuis plus de 25 ans, Opale observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau.

Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (CRDLA Culture, anciennement Cnar Culture) dans le cadre d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) dont ont déjà bénéficié près de 5 900 structures culturelles et artistiques.

La mission CRDLA est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

www.ufisc.org

www.cofac.asso.fr

Retrouvez tous les outils du
Centre de Ressources culture pour le DLA sur :
www.opale.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE



Le CRDLA est
cofinancé par
l'Union européenne

