

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Le mécénat en bibliothèque : quels obstacles et quelles opportunités ?

Analyse des pratiques dans les bibliothèques nationales, territoriales et patrimoniales

Sophie Galzy

Sous la direction de Fabienne Henryot
Maîtresse de conférences et responsable du Master 2 - Politique des bibliothèques et de la documentation – ENSSIB

Remerciements

Je remercie chaleureusement Fabienne Henryot, directrice de ce mémoire, pour sa disponibilité et son accompagnement précieux. Ses conseils et ses encouragements m'ont permis de progresser sereinement tout au long de ce travail.

Je remercie également les nombreux professionnels qui ont accepté de me rencontrer dans le cadre de cette recherche pour leur générosité et la confiance qu'ils m'ont accordée. Un grand merci à mes interlocutrices outre-Atlantique qui ont accueilli ma démarche avec joie et se sont montrées particulièrement disposées à partager leurs pratiques.

Mes remerciements vont aussi à mes camarades de promotion, pour leur sens de l'humour comme de l'entraide, et pour les madeleines réconfortantes et savoureuses qui ont jalonné cette année de formation.

Je remercie enfin mon comité de relecture — Capucine, Charlotte, Jacques, Jade et Martin — qui ont accepté cette mission avec bonne humeur, malgré les nombreuses distractions sans doute plus attrayantes qui s'offraient à eux.

Résumé : *Dans un contexte de contraintes budgétaires croissantes, le mécénat apparaît comme une opportunité de diversification des ressources pour les bibliothèques de lecture publique comme pour les bibliothèques à vocation patrimoniale. Ce mémoire analyse les conditions de déploiement du mécénat dans ces établissements, en identifiant les freins institutionnels, organisationnels et culturels qui en limitent l'essor. À partir d'exemples concrets et de comparaisons internationales, il met en évidence les facteurs favorables à la réussite de telles démarches et montre que le mécénat peut produire une série de retombées positives, à condition de s'inscrire dans un cadre administratif propice et dans une stratégie durable, ancrée territorialement.*

Descripteurs : Bibliothèques -- Finances ; Bibliothèques -- Administration ; Mécénat ; Philanthropie ; Politique culturelle ; Bibliothèques -- Évaluation ; Bibliothèques -- Relations publiques ; Bibliothèques -- États-Unis.

Abstract: *In a context of increasing budgetary constraints, philanthropy represents an opportunity to diversify funding sources for both public libraries and heritage libraries. This thesis examines the conditions for the development of philanthropic support in these institutions, identifying the institutional, organizational, and cultural barriers that limit its growth. Drawing on concrete examples and international comparisons, it highlights the factors that contribute to the success of such initiatives and shows that philanthropy can generate significant positive outcomes, provided it is supported by an appropriate administrative framework and embedded in a sustainable, territorially grounded strategy.*

Keywords: Library funding ; Library administration ; Library fundraising ; Philanthropy ; Cultural policy; Library evaluation ; Library advocacy

Droits d'auteurs

Ce mémoire est mis à disposition sous Licence Ouverte 2.0 (Etalab), permettant la libre réutilisation sous réserve de mention de la source et de la paternité.

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
1 - UN CADRE A PRIORI FAVORABLE AU MÉCÉNAT EN BIBLIOTHÈQUE	13
1.1. Un cadre institutionnel et juridique incitatif.....	13
1.1.1. <i>Un bref rappel historique</i>	<i>13</i>
1.1.2 - <i>Définition et principes du mécénat</i>	<i>13</i>
1.1.3 - <i>La loi Aillagon et ses évolutions récentes</i>	<i>14</i>
1.1.4 - <i>Les organismes culturels bénéficiaires</i>	<i>15</i>
1.1.5 - <i>Les différents types de mécènes et les structures juridiques du mécénat.....</i>	<i>16</i>
1.1.6 - <i>La professionnalisation de la collecte de fonds</i>	<i>19</i>
1.2. Dans un contexte économique contraint, le mécénat comme allié stratégique du secteur culturel	21
1.2.1. <i>La baisse des budgets culturels.....</i>	<i>21</i>
1.2.2. <i>Une croissance continue du mécénat depuis 2003</i>	<i>23</i>
1.2.3. <i>La culture : un secteur attractif mais concentré</i>	<i>23</i>
1.2.4. <i>Des dynamiques émergentes en résonance avec le monde des bibliothèques.....</i>	<i>23</i>
1.3. État des lieux du mécénat dans les bibliothèques nationales, territoriales et patrimoniales : pratiques, acteurs et limites	25
1.3.1. <i>Des pratiques encore marginales et concentrées autour du patrimoine</i>	<i>25</i>
1.3.2. <i>Lecture publique : un intérêt réel mais peu de concrétisations ..</i>	<i>31</i>
1.3.3. <i>Des entreprises et fondations actives dans le domaine du livre et de la lecture</i>	<i>34</i>
2 - POURQUOI LE MÉCÉNAT PEINE À S'IMPOSER EN BIBLIOTHÈQUE : ANALYSE DES FREINS.....	37
2.1. Des freins institutionnels liés aux relations avec les tutelles	37
2.1.1. <i>La crainte d'un désengagement progressif des financements publics</i>	<i>37</i>
2.1.2. <i>Un cadre administratif souvent dissuasif.....</i>	<i>38</i>
2.2. Un déficit structurel de moyens et de ressources humaines	39
2.2.1 <i>Le mécénat est un métier à part entière.....</i>	<i>39</i>
2.2.2. <i>Le mécénat comme angle mort de la formation des conservateurs des bibliothèques.....</i>	<i>42</i>
2.2.3. <i>En conséquence, une montée en compétences chronophage et parfois dissuasive.....</i>	<i>43</i>

2.3. Un environnement concurrentiel défavorable aux bibliothèques.	44
2.3.1 <i>Des mécènes fortement sollicités dans un marché très concentré</i>	44
2.3.2 <i>Une attractivité relative des bibliothèques</i>	46
2.4. Une culture professionnelle ambivalente face au mécénat	48
2.4.1 <i>Les craintes éthiques et symboliques des professionnels</i>	48
2.4.2 <i>Un fort attachement au service public</i>	49
2.4.3 <i>Pour faire face aux contraintes budgétaires, des stratégies d'adaptation largement invisibilisées.....</i>	51
3 - OPPORTUNITÉS ET CONDITIONS DE RÉUSSITE : QUAND LE MÉCÉNAT DEVIENT UN LEVIER PERTINENT	54
3.1. Quelques leçons de mécénat issues des bibliothèques outre- Atlantique	54
3.1.1 <i>Une culture philanthropique structurée</i>	54
3.1.2 <i>Cultiver la confiance et la fidélité des donateurs.....</i>	60
3.2. Comment ? Construire un environnement institutionnel favorable au mécénat en bibliothèque.....	62
3.2.1 <i>Outils et sécuriser les démarches de mécénat</i>	63
3.2.2 <i>Assurer un portage politique clair et assumé</i>	64
3.3. Pourquoi ? Les externalités positives du mécénat	65
3.3.1 <i>Le mécénat comme effet de levier financier</i>	66
3.3.2 <i>Le mécénat comme outil de médiation et de plaidoyer</i>	67
3.4. Raconter, relier, durer : conditions de mise en œuvre du mécénat	71
3.4.1 <i>Communiquer en interne : l'enjeu du dialogue social.....</i>	71
3.4.2 <i>Savoir communiquer en externe : raconter pour convaincre</i>	72
3.4.3 <i>L'art de tisser les liens avec les mécènes et de les faire durer dans le temps.....</i>	75
CONCLUSION	77
SOURCES.....	79
BIBLIOGRAPHIE.....	85
ANNEXES.....	89
TABLE DES MATIERES.....	111

Sigles et abréviations

ABF : Association des bibliothécaires de France
Admical : Association pour le développement du mécénat industriel et commercial
APHP : l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris
ARPIN : dispositif d'aide aux acquisitions et restaurations patrimoniales d'intérêt national
BMC : Bibliothèque municipale classée
BmL : Bibliothèque municipale de Lyon
BnF : Bibliothèque nationale de France
Bnu : Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg
BPI : Bibliothèque publique d'information
CCTN : Commission consultative des trésors nationaux
CNL : Centre national du livre
DAC : Direction des affaires culturelles
DCB : Diplôme de conservateur des bibliothèques
DGD : Dotation générale de décentralisation
DGFIP : Direction générale des finances publiques
DRAC : Direction régionale des affaires culturelles
ENC-PSL : École nationale des chartes-Paris Sciences & Lettres
EP : établissement public
ESSEC : Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
E&Y : Ernst & Young
FALC : Facile à lire et à comprendre
FRRAB : Fonds régional de restauration et d'acquisition pour les bibliothèques
IEP : institut d'étude politique
IGAC : Inspection générale des affaires culturelles
IGÉSR : Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IGF : inspection générale des finances
IGN : Institut national de l'information géographique et forestière
IMLS : Institute of Museum and Library Services
INP : Institut national du patrimoine
LOI PACTE : loi portant sur le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises
LOI TEPA : loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat
MOOC : Massive Open Online Course
OFGL : Observatoire des finances et de la gestion publique locales
OIPM : Œuvre d'intérêt patrimonial majeur

PSC : Projet scientifique et culturel

PSL : Université Paris Sciences et Lettres

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SABF : Société des Amis de la Bibliothèque Forney

INTRODUCTION

En l'espace de vingt ans, la contribution du mécénat au budget du musée du Louvre est passée d'environ un à près de vingt millions d'euros par an¹. Cette évolution spectaculaire illustre la place croissante qu'occupe le mécénat dans le financement de la culture en France, au point d'être aujourd'hui présenté par certains acteurs publics comme un « outil indispensable de la vitalité culturelle »². Pour autant, ce développement demeure très inégal selon les secteurs et les types d'institutions, laissant certaines d'entre elles relativement en retrait, au premier rang desquelles les bibliothèques.

Contrairement à une idée répandue, l'essor de la philanthropie moderne en France ne constitue pas un phénomène particulièrement récent. Il émerge paradoxalement au moment même où la culture s'affirme comme un champ d'intervention majeur de l'État. Dès 1965, André Malraux appelait de ses vœux la création d'un véritable mécénat culturel « à l'exemple de ce qui existe à l'étranger, aux États-Unis notamment »³. Cette ambition se concrétise notamment avec la création de la Fondation de France en 1969, puis avec la structuration du mécénat d'entreprise autour de l'Admical⁴, fondée par Jacques Rigaud en 1979. Depuis lors, le mécénat n'a cessé de se développer, de se professionnaliser et de diversifier ses objets comme ses formes d'intervention.

Ces évolutions viennent interroger la place et le rôle des services publics en matière culturelle. Déclinée en une véritable politique publique, la culture est en effet largement reconnue comme une mission d'intérêt général, au titre de la préservation du patrimoine national, de la formation et de l'instruction des jeunes, ainsi que de la reconnaissance d'un droit à la culture inscrit dans le préambule de la Constitution de 1946. Cette conception trouve un prolongement dans ce que François Mitterrand désignera sous le terme d'« exception culturelle »⁵, entendue comme le soutien à la création et à la diffusion des œuvres, la protection des industries culturelles et la reconnaissance de leur rôle en matière de rayonnement international.

En apparence tension avec la reconnaissance d'un service public culturel, le recours croissant au mécénat s'inscrit dans un cadre complexe, marqué à la fois par l'érosion des moyens budgétaires publics, le développement d'une conception plus libérale de l'intervention de l'Etat et l'évolution du rôle sociétal assigné à l'entreprise. Cette dynamique soulève plusieurs interrogations : traduit-elle un désengagement progressif de l'État, la culture devenant une variable d'ajustement budgétaire ? Ou bien assiste-t-on à l'émergence d'un modèle plus vertueux dans lequel financements privés et politiques publiques agissent de concert au service de

¹ COUR DES COMPTES. *L'établissement public du musée du Louvre et son fonds de dotation*, 6 novembre 2025

² SENAT. *Le mécénat culturel : outil indispensable de la vitalité culturelle*. Rapport d'information n° 691 (2017-2018) du 25 juillet 2018 de M. Alain Schmitz

³ DEBIESSÉ, François. *Le mécénat*. Que sais-je ? Presses universitaires de France, 2007, 1 vol.

⁴ Admical est une association française reconnue d'utilité publique ayant pour nom officiel Association pour le développement du mécénat industriel et commercial.

⁵ INSTITUT FRANÇOIS MITTERRAND. *François Mitterrand et l'exception culturelle*, 18 juin 2013

l'intérêt général ? En d'autres termes, se dessine-t-il un nouveau rôle pour l'État, davantage facilitateur et garant que financeur exclusif ?

Aucune de ces hypothèses ne permet probablement, à elle seule, de rendre compte de la réalité. D'une part, depuis la loi Aillagon, le mécénat constitue une ressource propre d'une nature particulière⁶, en ce qu'il repose essentiellement sur un mécanisme de réduction d'impôt parmi les plus généreux d'Europe. Le mécénat ne saurait donc être analysé comme un financement strictement privé ou comme le symptôme d'un retrait pur et simple de l'État. D'autre part, cette hybridité du mécénat, financée conjointement par la dépense fiscale et l'effort privé, invite à nuancer l'idée d'un État pleinement en capacité d'en assurer le pilotage. Les travaux de la Cour des comptes soulignent en effet un manque de visibilité globale sur les actions menées grâce aux fonds issus du mécénat, révélant l'incapacité des pouvoirs publics à suivre, évaluer et orienter ces financements⁷.

Le mécénat apparaît ainsi comme un objet ambigu, situé à l'interface du public et du privé, qui recompose les équilibres traditionnels du financement culturel sans les remettre entièrement en cause. Une fois ce cadre conceptuel posé, il convient de préciser que ce travail de recherche n'aura pas pour objet d'apporter un éclairage approfondi sur ces débats complexes. Le mécénat constituant aujourd'hui un dispositif largement plébiscité, il s'agira plutôt d'analyser les conditions dans lesquelles les bibliothèques peuvent en tirer parti.

Les données récentes témoignent en effet de l'importance croissante des financements privés : en 2022, le montant global des dons des particuliers et des entreprises en faveur des organisations d'intérêt général est estimé à 9,2 milliards d'euros⁸, dont 15 à 20 % sont consacrés à la culture. Ces tendances globales ne doivent toutefois pas masquer de fortes disparités selon les types d'institutions culturelles, révélant des dynamiques très contrastées selon les secteurs. Si certaines grandes structures culturelles, comme les musées nationaux, l'Opéra de Paris ou la Bibliothèque nationale de France (BnF), bénéficient de ressources propres significatives grâce au mécénat, la majorité des acteurs du secteur demeure largement dépendante des financements publics. C'est notamment le cas de nombreux musées en région et, plus encore, de l'écrasante majorité des bibliothèques.

Or celles-ci évoluent dans un environnement profondément transformé, marqué par la mutation des pratiques culturelles et numériques, la persistance de fortes fractures sociales et par une contraction de leurs ressources. Leur situation financière s'est d'ailleurs particulièrement aggravée en 2025⁹, année marquée par un repli inédit des budgets culturels au niveau local compromettant l'architecture traditionnelle du financement culturel public fondée sur des participations croisées

⁶ Une ressource propre désigne l'ensemble des recettes perçues par un établissement public en dehors des subventions de sa tutelle, incluant notamment les revenus d'activité (billetterie, activités annexes etc.), la valorisation de ses espaces, ainsi que les financements privés tels que le mécénat et les partenariats.

⁷ COUR DES COMPTES. *Le soutien public au mécénat d'entreprises*, 28 novembre 2018 : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-soutien-public-au-mecenat-dentreprises>.

⁸ FRANCE GÉNÉROSITÉS. *Chiffres clés de la générosité*, 7 octobre 2025 : <https://www.francegenerosites.org/chiffres-cles/>

⁹ PERIGOIS Samuel, GUILLON Vincent, « Baromètre 2025 sur les budgets et choix culturels des collectivités », *Observatoire des politiques culturelles*, 22 octobre 2025, URL : <https://www.observatoire-culture.net/barometre-budgets-choix-culturels-collectivites-territoriales-2025/>

entre l'Etat et les collectivités. Ce contexte budgétaire sous tension fragilise ces acteurs de terrain, équipements culturels de proximité par excellence, à la croisée de plusieurs politiques publiques, comme l'éducation, la jeunesse et l'inclusion sociale, et dont les missions autour de la lecture et de la petite enfance font l'objet d'une attention accrue au niveau national.

Dans ces conditions, le mécénat apparaît, pour les bibliothèques, comme une opportunité potentielle d'augmentation et de diversification des ressources. Pourtant, rares sont celles qui en bénéficient effectivement. Dès lors, une question centrale se pose : pourquoi, alors même que le mécénat connaît un essor important depuis la loi de 2003 et que les bibliothèques font face à une contraction de leurs moyens, celui-ci demeure-t-il si marginal dans ce secteur ?

Périmètre et démarche

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, cette recherche repose sur une enquête qualitative fondée sur la réalisation de vingt entretiens conduits entre juin et novembre 2025. Le corpus d'enquête a été constitué de manière à couvrir un spectre diversifié d'acteurs relevant de la lecture publique et du patrimoine écrit. Ont ainsi été rencontrées des bibliothèques nationales (BnF, Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg), des bibliothèques de lecture publique (réseaux de Bordeaux, Lyon, Paris, Rennes, etc.), le centre inter-médiathèques de l'AP-HP, ainsi qu'une bibliothèque universitaire dotée de fonds patrimoniaux, la bibliothèque de l'École nationale des chartes.

Le choix a été fait de concentrer l'analyse principalement sur les bibliothèques de lecture publique et à vocation patrimoniale, en raison de la proximité de leurs missions, de leurs publics et de leur reconnaissance plus explicite comme acteurs à part entière du champ culturel.

Dans une perspective comparative, deux entretiens ont également été menés aux États-Unis : l'un avec la fondatrice du Library Support Network, communauté spécialisée dans l'accompagnement de la collecte de fonds en bibliothèque, et l'autre avec les équipes en charge du mécénat à la Brooklyn Public Library. Ils visent à éclairer, par contraste, les spécificités du contexte français et à identifier, au sein d'un modèle philanthropique pionnier, des éléments susceptibles de nourrir les pratiques françaises en bibliothèque.

Des entretiens ont également été menés avec des acteurs du mécénat privé — la Fondation La Poste et l'entreprise Hermès — afin de compléter l'analyse par le point de vue des mécènes. Ces échanges ont permis d'interroger leurs motivations, leurs critères d'engagement et la place qu'occupent la lecture publique et le patrimoine écrit au sein de leurs stratégies de mécénat.

Enfin, ce travail d'enquête s'est accompagné d'une lecture analytique et critique de la littérature spécialisée (rapports institutionnels, monographies, thèses et articles de recherche, documentation émanant des acteurs de terrain etc.) et des textes réglementaires régissant le mécénat.

Limites et choix méthodologiques

Cette recherche présente un certain nombre de limites, qui tiennent principalement aux choix méthodologiques opérés et au caractère encore émergent du mécénat en bibliothèque.

En premier lieu, elle ne s'appuie pas sur une enquête quantitative visant à mesurer la part des ressources propres ou du mécénat dans les budgets des établissements étudiés. Ce choix s'explique à la fois par la grande hétérogénéité des situations observées et par le caractère souvent embryonnaire ou peu formalisé des dispositifs de mécénat, rendant les données financières difficilement comparables et faiblement significatives.

L'enquête a ainsi privilégié une approche qualitative, ciblant prioritairement des établissements engagés de manière active dans le développement du mécénat, qu'ils en soient à un stade expérimental ou plus avancé, cela afin de mieux comprendre les conditions d'émergence, les leviers et les freins liés à cette pratique.

Par ailleurs, s'agissant des bibliothèques universitaires, le choix a été fait de ne pas les intégrer dans le périmètre de ces investigations car la recherche de financements privés y est généralement portée à l'échelle de l'université, en lien avec sa fondation lorsqu'elle existe, et non par les bibliothèques elles-mêmes. L'inclusion de la bibliothèque de l'École nationale des chartes constitue à cet égard un cas singulier, dans la mesure où le développement du mécénat y fait l'objet d'un portage conjoint entre la bibliothèque et la fondation de l'École, conférant aux bibliothécaires un rôle direct dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de mécénat.

Ce mémoire s'articule en trois parties.

La première partie dresse un état des lieux du mécénat en bibliothèque, en revenant sur le cadre juridique et institutionnel incitatif mis en place depuis la loi de 2003, ainsi que sur les pratiques effectives observées dans les bibliothèques, encore largement concentrées autour du champ patrimonial.

La deuxième partie analyse les raisons pour lesquelles le mécénat peine à s'imposer dans ce secteur. Elle met en évidence un ensemble de freins institutionnels, organisationnels et culturels, ainsi que les tensions persistantes entre les logiques du mécénat et celles du service public.

Enfin, la troisième partie explore les opportunités et les conditions de réussite du mécénat en bibliothèque. À partir de comparaisons internationales et d'exemples concrets, elle montre dans quelles mesures celui-ci peut constituer un levier financier et un outil de médiation et de plaidoyer, à condition de s'inscrire dans un cadre administratif propice et dans une stratégie durable, ancrée territorialement.

1 - UN CADRE A PRIORI FAVORABLE AU MECENAT EN BIBLIOTHEQUE

1.1. UN CADRE INSTITUTIONNEL ET JURIDIQUE INCITATIF

1.1.1. Un bref rappel historique

Dans l'imaginaire collectif, le mécène renvoie à la figure d'un protecteur influent soutenant les artistes, à l'image des princes de la Renaissance ou des souverains de l'Ancien Régime tels Laurent de Médicis, François Ier ou Louis XIV¹⁰. Pourtant, le terme de « mécénat » n'apparaît qu'au XIX^e siècle, en 1864, dans le Journal des frères Goncourt, au moment où s'esquissent les premières formes d'une politique culturelle institutionnalisée. Il désigne alors explicitement un soutien privé distinct du financement public, venant en complément de celui-ci. L'origine du mot remonterait, quant à elle, à Caius Cilinus Maecanas (70 av.J.-C. - 8av.J.-C.), proche de l'empereur Auguste et protecteur des poètes de son temps, figure fondatrice d'un soutien privé aux arts¹¹.

Comme évoqué dans notre introduction, le mécénat, tel que nous le connaissons aujourd'hui, est né sous l'impulsion d'André Malraux avec la création par décret de la Fondation de France en 1969 puis avec la structuration du mécénat d'entreprise autour de l'Admical fondée par Jacques Rigaud en 1979¹². Les années 1980 et 1990 voient l'apparition de premières incitations fiscales, jugées toutefois modestes au regard des dispositifs anglo-saxons (États-Unis et Royaume-Uni en particulier)¹³. En effet, la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987, dite « loi Léotard » définit la notion de fondation, crée de nouveaux avantages fiscaux, institue le Conseil supérieur du mécénat culturel et inspire le dispositif fiscal relatif à l'acquisition de trésors nationaux, intégré à la loi du 4 janvier 2002 sur les musées de France. Ce mouvement trouve son aboutissement avec la loi Aillagon d'août 2003, complétée par la loi TEPA¹⁴ de 2007, qui marquent toutes deux un tournant majeur et donnent une impulsion durable à la philanthropie privée en France.

1.1.2 - Définition et principes du mécénat

Comme le souligne la Cour des comptes dans son rapport de 2018 consacré au mécénat¹⁵, « les principaux textes fondateurs de la politique de mécénat ne sont [...] pas des textes généraux mais de nature fiscale ». En effet, loin de relever simplement

¹⁰ HERBILLON, Michel, *Rapport d'information déposé (...) par la commission des affaires culturelles et de l'éducation en conclusion des travaux de la mission sur les nouvelles formes du mécénat culturel*, Direction de l'information légale et administrative, 2012.

¹¹ GOBY Christine, *Nouveaux financements culturels : soyons créatifs ! : mécénat, fonds de dotation, partenariats, crowdfunding...*, M Médias, 2019

¹² ROZIER, Sabine. Le mécénat culturel d'entreprise dans la France des années 1980-1990 : une affaire d'État. *Genèses*, Belin, Décembre 2017, Vol. 109, n° 4, p. 80-99.

¹³ BARTHÉLÉMY, Philippe. *Mécénat culturel, parrainage et crowdfunding* / Philippe Barthélémy, Territorial éditions, 2023

¹⁴ L'acronyme signifie « Travail, Emploi et Pouvoir d'Achat »

¹⁵ COUR DES COMPTES. *Le soutien public au mécénat d'entreprises*, 28 novembre 2018 : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-soutien-public-au-mecenat-dentreprises>.

d'une démarche philanthropique informelle, le mécénat s'inscrit en France dans un cadre normatif précis, principalement d'ordre fiscal. L'instruction fiscale du 6 janvier 1989 relative à la terminologie économique et financière en donne une définition de référence : le mécénat correspond à un « soutien matériel apporté, sans contrepartie directe, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général ».

Cette définition repose sur trois principes fondamentaux : l'existence d'un soutien matériel, l'absence de contrepartie directe et la poursuite d'un objectif d'intérêt général. Lorsque l'ensemble de ces trois critères est satisfait, les dons ouvrent droit à des avantages fiscaux, tant pour les particuliers que pour les entreprises. Il convient dès lors d'en préciser les contours.

D'abord, le soutien matériel : il peut prendre la forme d'un apport en numéraire, en nature ou en compétences. Ensuite - et c'est le deuxième principe clef - il s'inscrit dans une démarche philanthropique caractérisée par l'absence de bénéfice direct pour le donateur. Ce critère constitue l'élément central de distinction entre le mécénat et le parrainage, ce dernier visant explicitement l'obtention d'une contrepartie promotionnelle ou commerciale.

La notion d'intérêt général, quant à elle, est définie par l'administration fiscale et s'apprécie à un double niveau. D'une part, le bénéficiaire du mécénat doit être un organisme d'intérêt général. Cette qualité est présumée lorsque trois conditions cumulatives sont réunies : l'organisme n'agit pas au profit d'un cercle restreint de personnes, il n'est pas soumis à une gestion intéressée et il n'exerce pas d'activité lucrative ou concurrentielle. D'autre part, l'œuvre ou l'activité soutenue doit elle-même présenter un caractère d'intérêt général. Cette condition est remplie lorsque l'action revêt un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial ou culturel, ou lorsqu'elle contribue à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la protection de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue ou des connaissances scientifiques françaises. Le champ ainsi couvert apparaît particulièrement large, traduisant une conception extensive de l'intérêt général. Cette approche, retenue par l'administration fiscale, permet à un grand nombre d'organismes sans but lucratif et de secteurs d'activité d'être éligibles aux réductions d'impôt, renforçant ainsi le caractère incitatif du dispositif fiscal.

1.1.3 - La loi Aillagon et ses évolutions récentes

Le cadre juridique actuel du mécénat trouve son socle dans la loi du 1er août 2003 relative au mécénat, dite « loi Aillagon ». Cette réforme marque une étape décisive dans l'essor du mécénat culturel en France. En renforçant l'attractivité fiscale des dons, elle a profondément modifié les conditions dans lesquelles les institutions culturelles, et notamment les bibliothèques, peuvent solliciter et développer des financements privés.

Concrètement, le dispositif repose sur un mécanisme particulièrement favorable, fondé sur une réduction directe de l'impôt dû et non sur une simple déduction de la base imposable, comme c'était le cas par le passé¹⁶. Pour les particuliers (article 200 du CGI¹⁷), la réduction d'impôt est portée à 66 % du montant du don, dans la limite de 20 % du revenu imposable, avec possibilité de report sur

¹⁶ SENAT. *Le mécénat culturel : outil indispensable de la vitalité culturelle*. Rapport d'information n° 691 (2017-2018) du 25 juillet 2018 de M. Alain Schmitz

¹⁷ Code général des impôts

cinq ans. Pour les entreprises (article 238 bis du CGI), la réduction est fixée à 60 % du don, dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires, avec un mécanisme d'étalement en cas de dépassement ou d'exercice déficitaire.

L'une des évolutions majeures apportées par la loi concerne l'encadrement des contreparties liées aux dons. Si le don demeure par principe désintéressé, l'administration fiscale reconnaît désormais des avantages accessoires, dont la valeur ne peut excéder 25 % du montant versé.

Cette loi marque un tournant dans la conception de l'intérêt général et dans la reconnaissance du rôle de la société civile. En filigrane, elle consacre la possibilité, tant pour les citoyens que pour les entreprises, de contribuer activement à l'intérêt général en orientant une part de leur contribution fiscale vers des projets librement choisis.

Dans son rapport daté de 2018, la Cour des comptes dresse un premier bilan de cette politique. Si l'institution souligne le succès de la loi Aillagon en matière de dynamisation du mécénat, elle pointe également l'insuffisance des outils d'évaluation et de suivi. Plusieurs réformes récentes ont ainsi visé à améliorer la transparence et le suivi des flux financiers liés au mécénat, sans remettre en cause les grands équilibres du système.

La loi de finances pour 2019¹⁸ introduit une obligation déclarative pour les entreprises effectuant plus de 10 000 euros de dons par an. Doivent ainsi être déclarés le montant et la date des dons et versements, l'identité des bénéficiaires et la valeur des biens et services reçus en contrepartie. La loi de finances pour 2020¹⁹ maintient, pour les entreprises, le taux de réduction à 60 % pour les dons inférieurs à 2 millions d'euros, mais l'abaisse à 40 % au-delà de ce seuil. Enfin, la loi du 24 août 2021²⁰ renforce le contrôle des reçus fiscaux et encadre plus strictement les pratiques, traduisant une volonté accrue de transparence sans remise en cause du cadre incitatif. Les entreprises donatrices doivent désormais détenir un reçu fiscal pour justifier de la réalité de leurs dons auprès de l'administration fiscale.

1.1.4 - Les organismes culturels bénéficiaires

Après avoir posé le cadre général du mécénat, il convient d'en examiner l'application aux organismes culturels. Cette étape est essentielle pour comprendre dans quelles conditions les bibliothèques peuvent se positionner comme bénéficiaires de dons ouvrant droit à des avantages fiscaux.

Le régime du mécénat repose en effet sur une exigence préalable : les dons doivent être consentis au profit d'un organisme doté de la personnalité morale, qu'il relève du droit privé (association, fondation, fonds de dotation, etc.) ou du droit public (État, collectivité territoriale, établissement public). Les versements effectués directement au bénéfice de personnes physiques sont, en revanche, exclus du dispositif.

À ce titre, les bibliothèques, qu'elles soient associatives, nationales, municipales, départementales ou universitaires, entrent pleinement dans le champ des organismes éligibles au mécénat. Toutefois, lorsque les dons sont versés à des

¹⁸ LOI n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019

¹⁹ LOI n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020

²⁰ LOI n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République

structures publiques, l'ouverture du droit à la réduction d'impôt est subordonnée à une condition déterminante : les fonds doivent être strictement affectés au financement d'activités présentant un caractère d'intérêt général. Les structures bénéficiaires sont ainsi tenues d'identifier et d'isoler ces versements dans leur comptabilité, afin de garantir leur emploi conforme à la vocation des projets soutenus et aux exigences du régime fiscal du mécénat.

Plus largement, dans le champ culturel, les principaux organismes éligibles au mécénat sont énumérés aux articles 200 et 238 bis du code général des impôts. Ils comprennent notamment :

- l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics,
- les associations régies par la loi de 1901, sous réserve d'une gestion désintéressée, d'une activité non lucrative et non concurrentielle, et de l'absence de bénéfice au profit d'un cercle restreint de personnes,
- les fondations et associations reconnues d'utilité publique, telles que la Fondation du patrimoine, ainsi que les fondations abritées,
- les fondations d'entreprise,
- les fonds de dotation,
- les musées de France, au sens de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France,
- la majorité des monuments historiques privés, pour les travaux de conservation, de restauration ou d'accessibilité au public,
- certains établissements de recherche ou d'enseignement.

1.1.5 - Les différents types de mécènes et les structures juridiques du mécénat

Le fonctionnement du mécénat repose enfin sur un ensemble d'acteurs aux profils et aux modes d'intervention variés, qu'il s'agisse de mécènes individuels, d'entreprises ou de structures intermédiaires. Pour les bibliothèques, la compréhension de cet écosystème est déterminante : elle conditionne le choix des partenaires, les modalités de sollicitation des financements et, plus largement, la capacité à concevoir des projets en adéquation avec les attentes et les contraintes des mécènes.

Le mécénat d'entreprise

Le mécénat d'entreprise peut être exercé selon deux modalités principales : en régie directe, lorsque l'entreprise soutient elle-même les projets, ou en régie indirecte, lorsqu'elle s'appuie sur une structure intermédiaire dédiée. Le choix entre ces deux modes de gestion dépend à la fois des moyens de l'entreprise, de son degré d'implication souhaité et des avantages juridiques et fiscaux associés. En régie directe, l'entreprise agit en son nom propre et la réduction d'impôt porte exclusivement sur la valeur des dons consentis. Ce mode de gestion, plus souple et plus réactif, est fréquemment privilégié par les entreprises de petite ou moyenne taille, notamment pour des actions ponctuelles ou des formes de mécénat en nature ou de compétence. À l'inverse, la régie indirecte, plus courante parmi les grandes entreprises, repose sur la création ou le recours à une structure autonome (fondation, fonds de dotation ou fondation abritée). Elle présente un intérêt fiscal spécifique : les frais de fonctionnement et les charges de personnel de la structure peuvent également être pris en compte dans l'assiette ouvrant droit à réduction d'impôt. Ce

mode de gestion permet en outre de structurer l'action de mécénat dans la durée et de garantir une certaine indépendance dans le choix des projets soutenus. Dans la pratique, de nombreuses entreprises optent pour des modèles mixtes, combinant mécénat direct et indirect, afin de concilier souplesse opérationnelle, efficacité fiscale et cohérence stratégique de leur engagement.

Les fondations

Parmi les différentes structures intermédiaires habilitées à recevoir des dons, la fondation est probablement l'une des plus adaptées. En effet, là où l'association repose sur le regroupement de personnes mobilisées autour d'un projet commun, la fondation est spécifiquement conçue pour recevoir, gérer et faire fructifier des biens affectés à des actions d'intérêt général. Devenus des instruments largement plébiscités, les fondations connaissent une croissance continue depuis plus de vingt ans. En 2024, près de 3 000 structures étaient actives, soit une augmentation de 32% en 10 ans²¹.

Il existe une multiplicité de régimes de fondations que nous allons tâcher de résumer avec clarté. Outre plusieurs régimes spécialisés (fondations universitaires, hospitalières, partenariales ou de coopération scientifique), la France compte quatre grands régimes généralistes.

- Les fondations reconnues d'utilité publique, soumises à une procédure lourde (qui fait intervenir le ministère de l'Intérieur ainsi que le Conseil d'État) et à un capital minimum élevé (1,5 million d'euros), offrent en contrepartie un régime fiscal particulièrement favorable, incluant notamment des réductions sur l'impôt sur le revenu, l'impôt sur les sociétés et l'impôt sur la fortune immobilière.
- Les fondations d'entreprise, réservées aux personnes morales, sont créées pour une durée minimale de cinq ans. Elles ne peuvent recevoir que des dons issus de l'entreprise fondatrice ou de ses salariés et doivent justifier d'un programme d'action pluriannuel d'au moins 150 000 euros.
- Les fondations abritées reposent sur un dispositif plus souple : la fondation abritante prend en charge la gestion juridique, administrative et financière, tandis que le fondateur conserve une large autonomie stratégique. Lorsque la fondation abritante est reconnue d'utilité publique, les donateurs bénéficient du régime fiscal afférent. Ces fondations peuvent en outre recevoir des legs et être créées par voie testamentaire.

Les fonds de dotation

Introduits plus récemment dans le paysage juridique français, les fonds de dotation ont rapidement trouvé leur place dans le secteur culturel. Inspiré du modèle des *endowment funds* américains, le fonds de dotation a été créé par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 relative à la modernisation de l'économie avec pour objectif de favoriser le développement des financements privés au service de missions ou d'organismes d'intérêt général. Situé à mi-chemin entre l'association et la fondation, le fonds de dotation est une structure de capitalisation qui a vocation à recevoir et à

²¹ FONDATION DE FRANCE, *Baromètre de la philanthropie 2025 : des philanthropes de plus en plus jeunes*, 10 avril 2025 : <https://www.fondationdefrance.org/fr/barometre-de-la-philanthropie/barometre-philanthropie-2025>

gérer des biens, afin d'en mobiliser les revenus au service d'une mission d'intérêt général. Depuis leur mise en place, le nombre de fonds de dotation en activité connaît une forte croissance : il s'élève à 2 833 en 2024²² (voir les données détaillées en annexe). Leur succès tient à la combinaison d'une grande souplesse de fonctionnement et d'un cadre juridique sécurisé : leur constitution repose sur une simple déclaration en préfecture, le montant minimum de la dotation initiale est de 15 000 euros et ils jouissent d'un modèle de gouvernance peu contraignant.

Des structures redistributrices, opératrices ou hybrides

Fondations et fonds de dotation peuvent adopter des modèles redistributifs, opérateurs ou hybrides. Les structures redistributives ont pour mission principale de financer et d'accompagner des projets portés par des organismes tiers, tandis que les structures opératrices assurent directement la mise en œuvre de projets, voire la gestion d'établissements tels que des musées, des hôpitaux ou des écoles. Si les structures redistributives sont majoritaires en nombre, les structures opératrices concentrent l'essentiel des dépenses, celles-ci étant principalement liées aux charges de personnel et à la gestion d'équipements.

Le mécénat des particuliers

Les particuliers contribuent également activement au mécénat culturel principalement par le biais de dons, de donations et de legs. Ils peuvent agir à titre individuel ou choisir de se regrouper au sein d'associations d'amis qui jouent historiquement un rôle majeur dans la collecte de fonds et le soutien aux institutions culturelles. Certaines associations anciennes et structurantes, telles que la Société des Amis du Louvre ou l'Association des Amis de la Bibliothèque nationale de France, ont ainsi largement participé à l'enrichissement des collections nationales. Nous reviendrons sur ces structures relais dans la troisième partie de ce mémoire.

Quels choix pour les bibliothèques ?

Loin de relever d'une typologie abstraite, l'ensemble de ces distinctions présentent un intérêt très concret pour les bibliothèques. Elles offrent une grille de lecture opérationnelle permettant de distinguer, d'une part, les modalités de levée de fonds auprès de partenaires extérieurs et, d'autre part, les outils juridiques susceptibles de structurer le développement de ressources propres. Ces choix doivent toutefois être appréciés à l'aune de la taille de l'établissement, de ses capacités organisationnelles et de son rayonnement touristique et territorial.

Lorsqu'il s'agit de lever des fonds, les bibliothèques peuvent s'appuyer sur des structures à vocation redistributive (fondations, fonds ou associations) qui jouent un rôle d'intermédiation entre les mécènes et les bénéficiaires. Ces structures présentent l'avantage d'une plus grande distance vis-à-vis des intérêts privés, contribuant ainsi à préserver l'indépendance intellectuelle et culturelle des projets soutenus. En outre, les fondations redistributives disposent de stratégies de financement clairement formalisées, définies préalablement dans leurs statuts, ce qui

²² FONDATION DE FRANCE, *Baromètre de la philanthropie 2025 : des philanthropes de plus en plus jeunes*, 10 avril 2025 : <https://www.fondationdefrance.org/fr/barometre-de-la-philanthropie/barometre-philanthropie-2025>

garantit un engagement plus pérenne mais laisse néanmoins peu de place à l'adaptation ou à la co-construction.

Le recours direct aux entreprises mécènes peut, à l'inverse, offrir une plus grande souplesse dans la conception et le suivi des projets. Ce type de soutien demeure toutefois intrinsèquement plus fragile, dans la mesure où l'engagement de l'entreprise peut être remis en cause en cas de difficultés économiques. Il appelle enfin une vigilance accrue en matière d'image, le lien direct avec un acteur privé pouvant influencer sur la perception et la réputation de l'organisme bénéficiaire²³.

Certaines bibliothèques, en particulier les établissements de grande taille ou disposant d'un fort rayonnement, peuvent également envisager la création d'outils juridiques dédiés afin de structurer la mobilisation de ressources sur le long terme. La fondation opératrice constitue à cet égard un levier puissant, mais elle suppose la constitution d'un capital initial élevé et une capacité de gestion pérenne, ce qui la rend peu accessible aux bibliothèques.

Dans cette perspective, la fondation abritée apparaît comme une solution plus souple et plus accessible pour les grandes bibliothèques. Placée sous l'égide d'une fondation reconnue d'utilité publique, telle que la Fondation de France, elle permet de bénéficier d'un cadre juridique, fiscal et administratif sécurisé, tout en conservant une autonomie stratégique sur les projets soutenus. Ce modèle réduit considérablement les coûts et la complexité liés à la création d'une fondation autonome, mais demeure néanmoins réservé à des établissements capables de mobiliser des dons significatifs et de porter une stratégie de mécénat structurée.

Le fonds de dotation constitue une alternative pertinente. Toutefois, l'efficacité de ce dispositif repose sur la capacité à constituer une dotation suffisamment conséquente pour générer des ressources réellement mobilisables. L'exemple du Fonds de dotation du musée du Louvre, créé en 2009 et doté initialement de 120 millions d'euros, dont la valorisation dépasse aujourd'hui 350 millions d'euros, illustre à la fois le potentiel de cet outil et le caractère exceptionnel des conditions ayant permis son succès. De telles trajectoires demeurent hors de portée de la grande majorité des bibliothèques.

1.1.6 - La professionnalisation de la collecte de fonds

Ce panorama du mécénat serait incomplet sans une analyse des modalités concrètes de collecte de fonds. Au-delà du cadre juridique et des acteurs impliqués, la capacité à transformer l'intention philanthropique en ressources effectives repose sur des dispositifs de collecte de plus en plus structurés et professionnalisés. Dans le champ culturel, et plus particulièrement pour les bibliothèques, deux grandes catégories d'outils apparaissent aujourd'hui particulièrement pertinentes : le financement participatif et les campagnes d'adoption.

²³ Voir à ce sujet le mémoire ENSSIB suivant : FRETTE-DAMICOURT Olivier, *Quelle stratégie de mécénat pour les bibliothèques aujourd'hui ?*, mémoire d'étude du DCB, Villeurbanne, Enssib, 2009.

Le financement participatif

Le financement participatif, ou *crowdfunding*, vise à rassembler des fonds autour d'un projet précisément identifié. Son essor est indissociable du développement des outils numériques et de plateformes spécialisées dans la levée de fonds. Il permet de solliciter un large public, souvent au-delà des cercles traditionnels du mécénat, tout en donnant une forte visibilité aux projets soutenus.

Il existe aujourd'hui une grande diversité de plateformes permettant de conduire des campagnes de financement participatif. Parmi les plateformes généralistes françaises les plus connues figurent KissKissBankBank, Ulule ou MyMajorCompany. D'autres sont spécifiquement dédiées aux projets d'intérêt général, telles que HelloAsso ou United Donations. Ces plateformes proposent un accompagnement des porteurs de projets, moyennant une commission généralement comprise entre 5 % et 10 % des sommes collectées, prélevée uniquement en cas de succès de la campagne.

Certaines institutions ont par ailleurs développé un savoir-faire spécifique en matière de collecte participative. La Fondation du patrimoine dispose ainsi de sa propre plateforme de levée de fonds et organise des souscriptions pour le compte d'organismes d'intérêt général, moyennant des frais de gestion plus limités, de l'ordre de 3 %. Ce type de dispositif constitue une solution particulièrement adaptée pour des structures culturelles ne disposant pas en interne des compétences ou des moyens nécessaires pour piloter une campagne autonome.

Les campagnes d'adoption

Les campagnes d'adoption reposent quant à elles sur une logique d'appropriation symbolique et de personnalisation du don. En invitant les mécènes à s'associer à un élément précis du patrimoine, elles favorisent un engagement affectif fort et contribuent à la fidélisation des donateurs sur le long terme.

Quatre exemples inspirants

Depuis le début des années 2000, plusieurs grandes institutions patrimoniales françaises ont développé des dispositifs de collecte de fonds s'appuyant sur le financement participatif ou des formes d'adoption symbolique du patrimoine. En voici quatre exemples.

Le musée du Louvre fait figure de pionnier dans ce domaine : l'établissement crée dès 2010 sa propre plateforme de mécénat participatif, intitulée *Tous mécènes !*. Lancée à l'occasion de l'acquisition des *Trois Grâces* de Lucas Cranach, cette initiative marque un tournant dans la relation entre le musée et ses publics, désormais invités à contribuer directement à l'enrichissement et à la préservation des collections nationales. Devenues un rendez-vous annuel, les campagnes *Tous mécènes !* mobilisent chaque année plusieurs milliers de donateurs autour de projets emblématiques, parmi lesquels la restauration de la *Victoire de Samothrace* en 2013, celle du mastaba d'Akhéthétep en 2017, l'acquisition du *Livre d'heures de François Ier* en 2018, de l'*Apollon citharède* en 2020 et de *La Tabatière de Choiseul* en 2023.

Le musée d'Orsay a, pour sa part, fait le choix ponctuel d'une plateforme de financement participatif externe. En 2014, il lance sur Ulule une campagne destinée à financer la restauration de *L'Atelier du peintre* de Gustave Courbet. L'objectif

initial, fixé à 30 000 euros, est largement dépassé grâce à une stratégie de communication particulièrement active : la collecte atteint 155 374 euros et réunit 1 335 contributeurs.

Le château de Fontainebleau a privilégié un montage associant mécénat participatif et partenariats institutionnels, en confiant sa campagne à la Fondation du patrimoine. Lancée en 2018, l'opération *#ungestehistorique*, dédiée à la restauration de l'escalier en fer-à-cheval, combine appel au grand public, mécénat d'entreprise et contreparties symboliques, telles que le parrainage de marches de l'escalier.

Enfin, le château de Versailles a développé très tôt une forme spécifique de mobilisation du public à travers les campagnes dites d'adoption patrimoniale. Lancé au lendemain de la tempête de 1999, dans un contexte d'urgence lié à la restauration du parc, ce dispositif a permis de sensibiliser les particuliers à la fragilité du patrimoine paysager et de les associer concrètement à sa sauvegarde. Depuis, ces campagnes se sont poursuivies et diversifiées, portant notamment sur l'adoption de tulipiers de Virginie dans le bosquet de la Reine, de bancs du domaine de Trianon, ou plus récemment des topiaires du parterre du Midi, restauré.

1.2. DANS UN CONTEXTE ECONOMIQUE CONTRAINT, LE MECENAT COMME ALLIE STRATEGIQUE DU SECTEUR CULTUREL

Dans un contexte marqué par des tensions budgétaires croissantes, le mécénat apparaît comme un levier de plus en plus stratégique pour le secteur culturel. S'il ne saurait se substituer aux financements publics, il tend à s'imposer comme une ressource complémentaire permettant d'accompagner, de stabiliser ou de prolonger des politiques culturelles fragilisées par la contraction des ressources publiques.

1.2.1. La baisse des budgets culturels

Un engagement de l'Etat relativement stable

En France, l'État demeure un acteur central du financement de la culture. Si la lecture publique relève d'une compétence décentralisée, il continue de financer les grands opérateurs d'État (Bibliothèque nationale de France, Bibliothèque publique d'information et Centre national du livre) et d'accompagner les collectivités territoriales dans le développement du réseau des bibliothèques et la modernisation des établissements. Cette priorité a été réaffirmée par la ministre de la Culture, Rachida Dati, lors de la présentation du budget 2026²⁴, qui a souligné le rôle structurant des bibliothèques dans le maillage culturel national, fort de plus de 15 500 établissements et de près de 7 millions d'utilisateurs inscrits.

Créé par la loi de finances pour 2011, le programme 334 « Livre et industries culturelles » concentre les crédits de l'État en faveur du livre, de la lecture et des industries culturelles. L'action 01 « Livre et lecture », qui représente près de 92 % des crédits du programme, poursuit deux objectifs principaux : favoriser l'accès du

²⁴ DATI Rachida. *Déclaration sur le budget alloué pour la culture dans le projet de loi de finances 2026*, 28 octobre 2025, au Sénat

public aux bibliothèques et soutenir la création et la diffusion du livre. Entre 2020 et 2025, ses crédits ont progressé de 15 % en autorisations d'engagement et de 21 % en crédits de paiement, une dynamique largement portée par le soutien aux bibliothèques²⁵.

Cette trajectoire marque néanmoins un infléchissement en 2026. Les crédits du programme 334 s'établissent à 343 millions d'euros, soit une baisse de 2 %²⁶. Hors budget de la Bibliothèque publique d'information (Bpi), les crédits consacrés au développement de la lecture et des collections diminueraient de 6,5 millions d'euros par rapport à la loi de finances pour 2025²⁷, tandis que les crédits déconcentrés alloués aux directions régionales des affaires culturelles reculeraient également, passant de 5,7 millions d'euros à 4,2 millions d'euros²⁸. Si cette baisse demeure contenue, elle traduit néanmoins une rupture par rapport à la dynamique antérieure.

Mais un budget des collectivités territoriales en nette baisse

La situation apparaît plus sombre du côté des collectivités territoriales, qui assurent environ 75 % du financement public de la culture. Jusqu'en 2024, celles-ci étaient parvenues à maintenir un relatif niveau de stabilité de leurs budgets culturels, comme le relevait le baromètre de l'Observatoire des politiques culturelles²⁹. L'année 2025 marque une rupture nette. Près de 47 % des collectivités déclarent une baisse de leur budget culturel par rapport à l'année précédente, une contraction particulièrement marquée au niveau des régions et des départements. Si le bloc communal semble mieux résister, la multiplication des baisses observées parmi les communes et intercommunalités constitue un signal préoccupant, celles-ci assumant l'essentiel de la dépense culturelle locale. Pour les bibliothèques, premières bénéficiaires de ces financements, ces évolutions se traduisent concrètement par des arbitrages plus contraints, tant en fonctionnement qu'en investissement.

Pour nuancer ce tableau globalement orienté à la baisse, il convient toutefois de rappeler que la France reste aujourd'hui le premier contributeur public à la culture en Europe, avec une dépense estimée à environ 300 euros par habitant (les données comparatives détaillées figurent en annexe)³⁰. Ceci étant dit, le cadre budgétaire français n'en est pas moins marqué par des tensions croissantes et, dans ce contexte, le mécénat apparaît comme un levier complémentaire de plus en plus structurant.

²⁵ SENAT. *Politique de l'État en faveur de la filière du livre*. Rapport d'information n° 812 (2024-2025) du 2 juillet 2025 de M. Jean-Raymond Hugonet

²⁶ SENAT. *Projet de loi de finances pour 2026 : Livre et industries culturelles*. Avis n° 144 (2025-2026), tome IV, fascicule 4, déposé le 24 novembre 2025

²⁷ ASSEMBLEE NATIONALE. *Tome V - Médias, livre et industries culturelles*. Avis sur le projet de loi de finances pour 2026, enregistré le 29 octobre 2025

²⁸ GOUVERNEMENT. *Projet annuel de performances, Annexe au projet de loi de finances pour 2026, Programme 334*, 2025

²⁹ ASSEMBLEE NATIONALE. *Tome II - Culture : Création, transmission des savoirs et démocratisation de la culture*. Avis sur le projet de loi de finances pour 2026, enregistré le 29 octobre 2025

³⁰ *Financer la culture. Cahiers français*, n° 409. La Documentation française, mars 2019, Paris

1.2.2. Une croissance continue du mécénat depuis 2003

Quinze ans après l'adoption de la loi dite « Aillagon », le bilan dressé par le sénateur Alain Schmitz³¹ met en évidence le caractère particulièrement attractif du dispositif, tant pour les particuliers que pour les entreprises. En sécurisant juridiquement la pratique du mécénat et en renforçant les incitations fiscales, la loi a favorisé une croissance rapide et durable des dons. Cette dynamique se reflète dans l'augmentation significative de la dépense fiscale associée, passée de 150 millions d'euros en 2005 à près de 930 millions d'euros en 2016. Sur la période 2003-2022, le nombre de mécènes individuels a été multiplié par quatre (de 1,3 à 5,4 millions), tandis que celui des entreprises mécènes a connu une progression encore plus spectaculaire, passant d'environ 12 000 à plus de 100 000 structures³² (voir données détaillées en annexe).

1.2.3. La culture : un secteur attractif mais concentré

La culture et le patrimoine figurent parmi les secteurs privilégiés du mécénat d'entreprise, représentant environ 22 % des montants déclarés, soit près de 400 millions d'euros par an depuis 2016³³. Cette attractivité reste toutefois très concentrée. Les grandes institutions culturelles dotées d'une forte visibilité nationale ou internationale captent une part très conséquente de ces financements. Le cas du musée du Louvre, qui a reçu près de 20 millions d'euros de mécénat en 2024, illustre cette polarisation. À l'inverse, les établissements de taille intermédiaire, les institutions en région et, plus encore, les structures culturelles locales rencontrent davantage de difficultés à mobiliser des mécènes. Ces écarts se traduisent par des niveaux de ressources propres contrastés selon les secteurs et les statuts des établissements. Selon un rapport de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des affaires culturelles daté de 2015³⁴, le taux de ressources propres dépasse 50 % pour certains grands musées nationaux, avoisine 30 % pour des institutions comme la Comédie-Française ou l'INA, et demeure inférieur à 10 % pour des établissements relevant du champ du livre et des médias, parmi lesquels la Bibliothèque nationale de France.

1.2.4. Des dynamiques émergentes en résonance avec le monde des bibliothèques

Les évolutions récentes du mécénat d'entreprise mettent en évidence plusieurs tendances de fond, qui trouvent un écho particulier dans le champ des bibliothèques.

³¹ SENAT. *Le mécénat culturel : outil indispensable de la vitalité culturelle*. Rapport d'information n° 691 (2017-2018) du 25 juillet 2018 de M. Alain Schmitz

³² DGFIP ANALYSES. *Dons et mécénat de 2011 à 2021*. Dans : *impots.gouv.fr*, janvier 2024 : <https://www.impots.gouv.fr/dgfip-analyses-dons-et-mecenat-de-2011-2021>

³³ MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Chiffres clés du mécénat en 2023 – 20 ans après la loi Aillagon*, 2024 : <https://www.youtube.com/watch?v=8hwQ3SqK4Zo>.

³⁴ INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES (IGF) ET DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES (IGAC). *Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État*, 17 mars 2015 : <https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/rapports/Evaluation-de-la-politique-de-developpement-des-ressources-propres-des-organismes-culturels-de-l-Etat>

Selon le dernier baromètre Admical³⁵, le mécénat est aujourd'hui principalement porté par les petites et moyennes entreprises, qui représentent 97 % des entreprises mécènes, pour environ un tiers du budget total de mécénat. Les grandes entreprises, bien que moins nombreuses, concentrent une part significative des montants engagés (39 %). L'ancrage territorial du mécénat constitue une autre tendance forte. Près de 88 % des entreprises mécènes interviennent désormais à l'échelle locale ou régionale, soit une progression de douze points par rapport à l'édition précédente du baromètre. Le renforcement de l'ancrage territorial devient ainsi la deuxième motivation déclarée des entreprises mécènes, devant la valorisation de l'image ou de la réputation, en recul. Dans ce contexte, le mécénat culturel conserve une place importante : 28 % des entreprises mécènes déclarent intervenir dans ce domaine. Les projets soutenus intègrent toutefois de plus en plus une logique de « mécénat croisé » : plus d'un tiers des actions culturelles sont ainsi associées à des enjeux sociaux, éducatifs ou d'inclusion, tels que la formation, l'insertion professionnelle, l'accès à la culture des jeunes ou des publics éloignés.

Ces évolutions traduisent une transformation plus large des finalités du mécénat, désormais envisagé comme un outil de mobilisation des salariés, de cohésion interne et d'inscription positive de l'entreprise dans son environnement social. Cette dynamique s'inscrit dans le prolongement du développement des politiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), renforcées par la loi PACTE³⁶, qui pose un cadre normatif et contraint les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans la définition de leur intérêt social.

Malgré un contexte économique incertain, les perspectives d'évolution à court terme apparaissent plutôt favorables puisque près de 74 % des entreprises mécènes déclarent souhaiter maintenir leur budget de mécénat au même niveau dans les deux années à venir. Sur le plus long terme, le taux relativement faible d'entreprises mécènes, seulement de 9 % à l'heure actuelle, laisse entrevoir un potentiel de développement important.

L'ensemble de ces tendances dessine, en théorie, un contexte encourageant pour les bibliothèques. Par leurs missions d'accès à la culture et au numérique, de promotion de la lecture, d'inclusion sociale et par leur fort ancrage territorial, elles présentent de nombreuses caractéristiques en résonance avec les attentes actuelles des entreprises mécènes. A ce titre, elles peuvent apparaître comme des partenaires naturels pour des entreprises désireuses de s'inscrire durablement dans leur territoire et de soutenir des projets à forte dimension sociale et culturelle. Toutefois, le travail de documentation préalable et l'enquête de terrain invitent à nuancer ce point de vue.

³⁵ ADMICAL. *Baromètre du mécénat d'entreprise 2024* : <https://admical.org/contenu/barometre-du-mecenat-dentreprise-2024>

³⁶ Loi portant sur le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises

1.3. ÉTAT DES LIEUX DU MECENAT DANS LES BIBLIOTHEQUES NATIONALES, TERRITORIALES ET PATRIMONIALES : PRATIQUES, ACTEURS ET LIMITES

L'analyse des entretiens menés dans le cadre de ce travail met en évidence un paradoxe : malgré un cadre juridique et économique globalement favorable et l'émergence de dynamiques encourageantes, le mécénat peine encore à s'imposer dans le paysage des bibliothèques françaises et ne constitue que rarement un levier structurant de leur modèle économique. Nos interlocuteurs au sein du ministère de la Culture soulignent en effet que peu d'établissements parviennent à s'appuyer sur ces ressources pour renforcer leur stabilité financière ou développer une véritable stratégie de long terme. Les entretiens font également apparaître une forte concentration des pratiques philanthropiques autour de quelques grandes institutions, principalement nationales, et le plus souvent liées à des enjeux patrimoniaux. Les expériences les plus abouties demeurent ainsi l'apanage de grandes structures disposant d'une visibilité nationale, d'une ingénierie administrative solide et de projets patrimoniaux d'envergure, à l'image de la BnF et de la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (Bnu). Ces deux institutions constituent à cet égard des cas pionniers et emblématiques. Leur analyse permet de comprendre à la fois les conditions de possibilité du mécénat en bibliothèque, les choix organisationnels et juridiques opérés, mais aussi les limites inhérentes à ces modèles. Elle éclaire également les raisons pour lesquelles ces pratiques restent difficilement transposables à des bibliothèques de taille plus modeste.

1.3.1. Des pratiques encore marginales et concentrées autour du patrimoine

Des institutions pionnières (BnF, Bnu)

Le mécénat à la BnF : la structuration progressive d'une stratégie de long terme

À la Bibliothèque nationale de France, le mécénat s'est développé de manière relativement précoce, sous l'impulsion de Kara Lennon Casanova, chargée de créer une direction du mécénat lors de son arrivée dans l'établissement en 2008. À cette date, l'institution part presque d'une page blanche : seules quelques actions ponctuelles existent, notamment un soutien de la Fondation Louis Roederer en faveur de la photographie. Il s'agit donc de construire *ex nihilo* une politique de mécénat, tant sur le plan organisationnel que stratégique. Cette montée en puissance s'est traduite par la mise en place d'une palette d'outils variés. Une première campagne de souscription grand public est lancée en 2012, suivie, en 2015, de la création d'un fonds de dotation. À partir de 2016, des campagnes d'adoption de mobilier patrimonial (lampes, tables, bibliothèques) sont proposées, permettant d'associer les mécènes à des éléments concrets et visibles de l'institution. En 2018, la BnF se dote également d'une structure spécifique pour capter les dons étrangers, avec le lancement des *American Friends of the BnF*. Enfin, entre 2017 et 2022, la bibliothèque conduit une vaste campagne de mécénat en soutien à la rénovation du site Richelieu, qui permet de collecter près de 10 millions d'euros, notamment via le Cercle Richelieu, sur un budget global de 260 millions d'euros. L'enjeu mis en avant par Kara Lennon Casanova est de proposer des modalités de contribution

plurielles, capables de s'adapter aux différents profils de mécènes (entreprises, particuliers, fondations, etc.).

Dès sa mise en place, le mécénat est identifié comme un enjeu stratégique pour l'établissement. À ce titre, la politique de mécénat fait l'objet d'une formalisation au plus haut niveau de la gouvernance : validée par la direction générale et la présidence de la BnF, elle est inscrite dans le contrat d'objectifs et de performance présenté au conseil d'administration, lequel recense l'ensemble des ressources propres de l'établissement (billetterie, produits dérivés, privatisations, mécénat, fonds de dotation).

Sur le plan financier, le mécénat joue un rôle particulièrement important pour les projets d'investissement : il représente 14 % du budget d'investissement annuel de la BnF, qui s'élève à près de 35 millions d'euros. Les fonds sont principalement mobilisés pour des opérations de numérisation, de rénovation, de restauration ou d'acquisition, confirmant l'ancrage du mécénat dans les missions patrimoniales de l'institution.

À l'instar du musée du Louvre, la BnF a fait le choix, en 2015, de se doter d'un fonds de dotation, conçu comme un outil de diversification et de sécurisation des ressources sur le long terme. Sa création répond initialement à la demande d'un mécène américain souhaitant effectuer un don durable, dans l'esprit des *endowment funds* anglo-saxons. Doté à l'origine d'un capital de 200 000 euros apporté par la BnF, le fonds a été progressivement abondé par plusieurs dons et legs majeurs, parmi lesquels le legs Cambien (50 000 euros), un don de Mark Pigott (430 000 euros) et le legs Pasteur Vallery-Radot (1,85 million d'euros), pour atteindre aujourd'hui près de 5 millions d'euros. Cette dynamique tend à se confirmer, voire à s'amplifier, d'après Kara Lennon Casanova, qui constate qu'un legs semble souvent en appeler un autre. Deux legs ont ainsi été enregistrés au cours des deux dernières années, et trois nouveaux étaient attendus en 2025, tous formulés dans un cadre testamentaire. « C'est un geste exceptionnel », souligne-t-elle, rappelant le lien singulier qui se tisse entre l'institution et le donateur, qui choisit de transmettre le fruit d'une vie entière. Ces ressources n'en demeurent pas moins marquées par une part d'imprévisibilité, liée à l'impossibilité d'anticiper précisément la concrétisation de ces dons si particuliers.

Conçu à l'origine comme un fonds non consommable, le fonds de dotation devait théoriquement fonctionner uniquement grâce aux revenus générés par le placement de son capital. Dans les faits, ce modèle s'est révélé délicat à mettre en œuvre dans les premières années : avec un capital initial limité, les revenus annuels dégagés étaient très faibles (de l'ordre de 2 000 euros), ce qui a parfois contraint l'établissement, par nécessité opérationnelle, à consommer une part exceptionnelle du capital pour mener à bien ses actions. Afin de consolider ce modèle et de renforcer véritablement les effets de la capitalisation, l'objectif stratégique affiché est désormais de porter le fonds à 30 millions d'euros d'ici quinze ans.

La principale force du fonds de dotation de la BnF réside dans son encadrement juridique et financier. Il est soumis à des mécanismes de contrôle stricts (conseil d'administration, comité d'investissement chargé de définir la stratégie de placement, expert-comptable, commissaire aux comptes, publication annuelle des comptes) qui sécurisent la gestion des fonds et facilitent l'adhésion interne. Comme

le résumé Kara Lennon Casanova, « c'est un outil très encadré, et c'est tant mieux. Cette rigueur permet de travailler avec sérénité ».

Le mécénat à la Bnu : une stratégie pragmatique adossée à une fondation universitaire

La Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg occupe une place singulière dans le paysage documentaire français. Fondée le 9 août 1871 sous le nom de *Kaiserliche Universitäts- und Landesbibliothek zu Strassburg*, installée dans ses locaux actuels en 1895, elle devient en 1926 la Bibliothèque nationale et universitaire à la suite d'un décret lui conférant un statut unique d'établissement public national à caractère administratif, placé sous la tutelle directe du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Cette singularité statutaire s'accompagne d'une triple vocation : bibliothèque académique de référence pour le site alsacien et au-delà, acteur national au service de l'excellence documentaire, et institution culturelle engagée dans l'accessibilité du patrimoine et la diffusion des savoirs. Depuis 2021, cette dimension culturelle est notamment incarnée par le grand projet de musée consacré à l'art et à l'archéologie du Proche et du Moyen-Orient, développé en partenariat avec le musée du Louvre, les musées de Strasbourg, l'Université de Strasbourg et la Direction régionale des Affaires culturelles (DRAC) Grand Est.

Dans ce contexte, le mécénat est envisagé comme une ressource financière complémentaire destinée à renforcer les missions stratégiques de la bibliothèque : enrichissement et restauration des collections, développement de la culture numérique, programmation culturelle, amélioration de l'accueil du public et soutien à la formation et à l'éducation civique. Depuis 2017, cette politique est pilotée par Emmanuel Marine, qui revendique une approche résolument pragmatique du mécénat, fondée sur l'observation des pratiques existantes et leur adaptation aux capacités réelles de l'institution.

Dans un premier temps, la Bnu a envisagé la création d'un fonds de dotation. En 2020, des statuts sont rédigés, mais le projet est finalement abandonné. Le modèle du fonds de dotation apparaît en effet peu adapté au contexte : il nécessite, pour être viable, plusieurs millions d'euros de capital initial et une équipe dédiée, deux conditions difficilement réunissables pour une bibliothèque publique de la taille de la Bnu.

À partir de 2022, la Bnu fait donc le choix de confier la gestion des dons à la Fondation de l'Université et des Hôpitaux universitaires de Strasbourg. Cette décision repose sur plusieurs facteurs. Gérant environ 6 millions d'euros de dons annuels, la fondation dispose tout d'abord d'une expertise et d'un savoir-faire solides, qui aurait été inaccessible en interne. Par ailleurs, Emmanuel Marine observe que, si la Bnu parvient aisément à mobiliser ses usagers (étudiants, enseignants, lecteurs, etc.), elle ne dispose d'aucun relais pour toucher le monde de l'entreprise contrairement aux fondations, qui sont clairement identifiées comme des organismes de philanthropie par les acteurs économiques et qui bénéficient à ce titre d'un capital de confiance supérieur à celui des administrations publiques.

Du point de vue organisationnel, un fonds spécifique dédié à la Bnu existe au sein de la fondation, garantissant un fléchage précis des dons vers les projets de la bibliothèque. La gestion des dons par la fondation s'accompagne de frais à hauteur

de 12 %, que la Bnu considère comme l'équivalent du temps et des ressources qu'elle aurait dû consacrer au suivi administratif.

Cette stratégie commence à porter ses fruits, et certains mécènes deviennent des partenaires de long terme de la bibliothèque.

Des projets majoritairement patrimoniaux

L'exemple du financement d'un stage en restauration-conservation à la Bnu

À la Bnu comme à la BnF, les actions de mécénat se concentrent majoritairement sur des projets à forte dimension patrimoniale, tels que la restauration, l'acquisition ou la numérisation des collections. Parmi ces initiatives, le financement d'un stage de restauration-conservation à la Bnu constitue un exemple original de l'usage qui peut être fait du mécénat en bibliothèque.

Menée en lien avec la Fondation de l'Université et des Hôpitaux universitaires de Strasbourg, cette action a permis de financer un stage de restauration-conservation confié à une élève de l'École de Condé. Si des programmes de restauration financés par l'État existent, leur mise en œuvre s'inscrit souvent dans des temporalités longues, peu compatibles avec l'urgence de certaines situations patrimoniales. Le recours au mécénat a ici permis d'intervenir rapidement sur des manuscrits dont l'état de conservation était particulièrement préoccupant, presque « à l'état de dentelle ». Ce type de dispositif présente en outre un intérêt supplémentaire : il contribue directement à la formation et à l'employabilité de jeunes professionnels, en les plaçant dans des conditions réelles de travail sur des collections patrimoniales majeures.

Le stage s'inscrivait dans un programme plus large de valorisation et de conservation d'un fonds de plus de deux cents manuscrits arabes conservés à la Bnu³⁷. Un premier travail de repérage, de recatalogage et d'évaluation sanitaire de ce fonds avait été mené à l'occasion d'une résidence de chercheurs en 2021 (résidence CollEx-Persée), révélant un état général préoccupant. Une première campagne de conservation-restauration a alors été engagée in situ, notamment dans le cadre de l'exposition *L'Orient inattendu*. Elle a été complétée par un financement du FRRAB (Fonds régional de restauration et d'acquisition pour les bibliothèques), permettant le recours à des prestataires extérieurs pour la restauration de treize volumes. Le stage financé par le mécénat s'est donc inscrit dans la continuité de cette dynamique. Accueillie au sein de l'atelier de restauration de la bibliothèque à partir du mois de juin 2024, la stagiaire a pu prendre en charge plusieurs ouvrages parmi les plus précieux du fonds. Les interventions réalisées illustrent la technicité et la précision de ce travail : restauration de reliures à rabat, consolidation à l'aide de papier japonais, comblement des cuirs lacunaires par des papiers teintés et réalisation de conditionnements sur mesure permettant à la fois une bonne conservation en réserve et une limitation des manipulations.

³⁷ BNU, *Un stage de 6 mois à l'atelier de restauration financé par le mécénat*, 17 juillet 2024 : <https://www.bnu.fr/fr/nos-actualites/un-stage-de-6-mois-latelier-de-restauration-finance-par-le-mecenat>

La mobilisation de mécènes autour de ce projet a largement reposé sur l'ingénierie et les canaux de communication de la Fondation qui a sollicité son réseau existant de mécènes. Deux donateurs ont répondu à l'appel : un chef d'entreprise passionné par l'Asie centrale, et un expert-comptable féru de voyages. Ils ont été invités à découvrir les manuscrits avant et après restauration, afin de rendre visible l'impact concret de leur engagement.

Le montage financier reposait sur un circuit simple nécessitant toutefois une trésorerie suffisante de la part de la bibliothèque : les dons ont été versés à la fondation via son site dédié et la Bnu a avancé les indemnités de stage, qui lui ont ensuite été remboursées.

Le mécénat des trésors nationaux et des œuvres d'intérêt patrimonial majeur (OIPM)

Le mécénat appliqué aux projets d'acquisitions patrimoniales d'envergure constitue aujourd'hui l'un des mécanismes les plus puissants et les plus structurants au service des bibliothèques patrimoniales. Il repose sur des dispositifs juridiques et fiscaux spécifiques, conçus à la fois pour protéger les biens culturels les plus sensibles et pour faciliter leur entrée dans les collections publiques. Deux procédures principales encadrent ces acquisitions : le classement comme trésor national et la reconnaissance d'une œuvre d'intérêt patrimonial majeur (OIPM). Le classement comme trésor national concerne des biens culturels ayant fait l'objet d'un refus de certificat d'exportation. À compter de ce refus, l'administration dispose d'un délai de trente mois pour formuler une offre d'achat au propriétaire. Afin de réunir les sommes nécessaires, l'institution porteuse du projet peut mobiliser des entreprises mécènes, qui bénéficient alors d'une réduction d'impôt particulièrement incitative, pouvant atteindre 90 % du montant du don, dans la limite de 50 % de l'impôt dû. Ce dispositif constitue un levier décisif pour rendre possibles des acquisitions dont les montants dépassent amplement les capacités budgétaires ordinaires des établissements publics. Cette même réduction fiscale s'applique également aux versements effectués en vue de l'acquisition de biens culturels, situés en France ou à l'étranger, dont l'entrée dans les collections publiques présente un intérêt patrimonial majeur du point de vue de l'histoire, de l'art ou de l'archéologie. Ces biens sont alors qualifiés d'œuvres d'intérêt patrimonial majeur (OIPM). Dans les deux cas, le classement intervient à l'issue de l'examen du bien par la Commission consultative des trésors nationaux, qui évalue conjointement la valeur scientifique de l'œuvre et le prix proposé. Pierre-Jean Riamond, chef du bureau du patrimoine au département des bibliothèques du ministère de la Culture m'a indiqué lors de notre entretien que la capacité du porteur de projet (musée, bibliothèque ou autre institution patrimoniale) à financer une partie de l'acquisition, y compris par le recours au mécénat, est également prise en compte dans l'appréciation globale du dossier.

Cas d'étude : le projet d'acquisition du fonds Marcel Proust par la BnF

La Bibliothèque nationale de France a récemment présenté à la commission un projet d'acquisition du fonds Marcel Proust, estimé à près de 8 millions d'euros. Cette opportunité exceptionnelle est le fruit de plusieurs dynamiques convergentes. La BnF conservait déjà une première partie de cet ensemble, acquise dans les années 1960. Informée de la mise sur le marché de la seconde moitié du fonds, la maison

de vente Sotheby's l'a rapidement signalé à l'établissement. Guillaume Fau, directeur du département des Manuscrits, s'est rendu sur place afin d'expertiser les documents. Son évaluation, particulièrement enthousiaste, a enclenché l'ensemble du processus interne : le président de la BnF, le directeur général et la directrice des collections ont été mobilisés pour réfléchir aux modalités de financement de cette acquisition aussi exceptionnelle qu'inattendue. Dans ce type de situation, la rapidité de réaction constitue un facteur déterminant, tant pour sécuriser le bien que pour structurer un montage financier crédible. Kara Lennon Casanova souligne à cet égard que les principaux concurrents de la BnF dans ce type de dossier ne sont pas d'autres établissements français, mais des universités et des musées américains, disposant de fonds de dotation considérables. Dans ce contexte international fortement concurrentiel, la capacité à mobiliser rapidement des financements à l'aide du mécénat est donc un enjeu stratégique majeur.

Classé comme OIPM après examen de la Commission consultative des trésors nationaux³⁸, le projet d'acquisition du fonds Marcel Proust repose sur un achat échelonné en tranches annuelles, afin d'étaler l'effort financier dans le temps et de faciliter la mobilisation de mécènes. Il convient de préciser que ce montage financier n'aurait pas été possible sans l'accord du vendeur, attaché à ce que le fonds rejoigne les collections publiques.

Ces deux exemples illustrent la centralité du mécénat patrimonial dans les politiques de mécénat menées au sein des grandes bibliothèques. Le cas du stage de restauration-conservation à la Bnu montre que le mécénat peut constituer un outil souple et réactif qui permet de pallier les limites des financements publics traditionnels, souvent contraints par des temporalités plus longues. Mobilisable à une échelle relativement modeste, cet exemple apparaît potentiellement transposable pour des établissements qui seraient de taille inférieure. A l'inverse, les dispositifs liés aux trésors nationaux et aux œuvres d'intérêt patrimonial majeur illustrent un mécénat d'envergure fortement institutionnalisé dont l'activation suppose des conditions exigeantes : reconnaissance scientifique du bien, validation par les instances compétentes, capacité du porteur de projet à structurer rapidement un montage financier crédible et aptitude à mobiliser des mécènes dans un contexte de forte concurrence internationale. Ces deux cas montrent ainsi que le mécénat patrimonial ne constitue pas un outil homogène, mais un ensemble de dispositifs différenciés, actionnables selon l'ampleur des projets et fortement conditionnés à la capacité des établissements. Qu'en est-il, dès lors, dans les bibliothèques territoriales de lecture publique ? Pour répondre à cette question, l'analyse se concentre à présent sur quelques grands réseaux disposant de fonds patrimoniaux afin d'examiner les formes de mécénat effectivement mises en œuvre.

³⁸ JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, *Avis d'appel au mécénat d'entreprise pour l'acquisition par l'Etat d'un ensemble présentant un intérêt majeur pour le patrimoine national dans le cadre de l'article 238 bis-0 A du code général des impôts*, 5 décembre 2024 : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000050734691>

1.3.2. Lecture publique : un intérêt réel mais peu de concrétisations

Des bibliothèques engagées sur la voie du mécénat

Les neuf entretiens menés auprès des bibliothèques de lecture publique montrent que, si la plupart d'entre elles identifient le mécénat comme un levier potentiel, peu sont parvenues à dépasser le stade de l'expérimentation ou de l'opportunité ponctuelle. Les exemples de Bordeaux et de Versailles illustrent toutefois des formes de mécénat assez abouties. Nous nous pencherons également sur l'exemple de la Bibliothèque municipale de Lyon encore en phase exploratoire.

Les visites personnalisées à Versailles

Le développement d'actions de mécénat à la bibliothèque de Versailles repose sur la valorisation de son cadre historique et géographique. Installée dans l'ancien Hôtel des Affaires étrangères et de la Marine, édifié en 1761 à la demande du duc de Choiseul, la bibliothèque occupe un lieu marqué par l'histoire diplomatique française. Sa galerie a accueilli des événements majeurs, tels que la signature du traité de Gênes en 1768, actant le rattachement de la Corse à la France, ou celle du traité de Paris en 1783, reconnaissant l'indépendance des États-Unis.

Cet héritage prestigieux, conjugué à la proximité immédiate du château de Versailles, constitue un argument déterminant pour attirer des mécènes amateurs d'art et de culture. La bibliothèque bénéficie en outre d'un voisinage exceptionnel : en face, le grand hôtel des Aïelles attire une clientèle internationale, en grande partie américaine, particulièrement sensible au patrimoine européen. La bibliothèque a choisi de tirer parti de cet environnement en concevant des visites personnalisées à destination de cette clientèle. Approuvées par le conseil municipal, les « visites privilèges » de la galerie et des collections ont été lancées en 2023, pour un tarif fixé à 960 € TTC.

Conformément à l'engagement du directeur, les recettes générées par ces visites ont permis de supprimer les frais d'inscription à la bibliothèque, qui représentaient auparavant environ 10 000 € de recettes annuelles. L'objectif initial consistait à organiser une dizaine de visites par an afin de compenser cette perte. Il a été largement dépassé : près de cinquante visites sont désormais organisées chaque année, générant environ 40 000 € de recettes.

Les visites sont assurées par Vincent Haegle et Sophie Astier, directrice adjointe et responsable du patrimoine à la bibliothèque. Pendant chaque visite, ils prennent soin d'expliquer aux participants l'usage des recettes collectées : gratuité de l'inscription pour les lecteurs et nouveaux projets de restauration ou d'acquisition. Leur succès atteste de la pertinence du modèle : en trois ans, près de cent visites ont été organisées, dont douze sur le seul mois de mai dernier. Le public des visites est très majoritairement américain : environ 90 % des participants sont originaires des États-Unis. Cette concentration s'explique par deux facteurs principaux. Elle tient d'une part à la sociologie de la clientèle du grand hôtel voisin, et d'autre part à l'histoire même de la bibliothèque, étroitement liée à des événements fondateurs de l'histoire américaine.

Au-delà de l'équilibre financier recherché, le dispositif a produit plusieurs effets positifs. Il a contribué à l'augmentation du nombre d'inscrits, renforcé la crédibilité de la bibliothèque auprès de sa tutelle dans les négociations budgétaires, et ouvert de nouvelles perspectives en matière de dons. Certaines visites ont ainsi débouché sur des contributions ciblées, comme le financement d'un cahier d'exposition pour un montant de 700 € via l'association des Amis de la bibliothèque. D'autres ont permis d'établir des contacts à fort potentiel, à l'image de la visite de Melinda Gates, avec laquelle la bibliothèque cherche désormais à maintenir un lien.

Les campagnes de financement participatif à Bordeaux

En 2019, la bibliothèque de Bordeaux a lancé sa première opération de mécénat patrimonial, consacrée à la restauration de deux Atlas de Mercator du XVII^e siècle, dont les cartes richement colorées se prêtent particulièrement bien à des actions de médiation et de communication.

Bien que l'établissement dispose d'un budget annuel dédié à la restauration, celui-ci demeure limité (environ 10 000 €), ce qui impose de faire des choix. Plutôt que de renoncer à certains projets, la bibliothèque a opté pour une diversification de ses sources de financement : les crédits propres ont été prioritairement mobilisés pour la restauration des manuscrits médiévaux, dont l'aspect plus discret rend difficile la mobilisation du grand public, tandis que le recours au mécénat a été réservé à des documents plus spectaculaires et visuels, en l'occurrence, les Atlas de Mercator.

La campagne de financement de la bibliothèque a bénéficié de l'appui de la mission mécénat de la métropole, qui s'engage à porter chaque année deux projets de financement participatif d'intérêts métropolitains émanant d'un acteur public ou d'une collectivité du territoire. Pour cela, la métropole a conclu un marché avec la plateforme KissKissBankBank, dont l'intervention s'est révélée déterminante. Selon Clotilde Angleys, cheffe de service collections et médiation régionales et patrimoniales au sein des Bibliothèques de Bordeaux et porteuse du projet, la plateforme a apporté un accompagnement méthodologique essentiel sur des aspects peu maîtrisés par les bibliothécaires (définition des paliers de financement, stratégie de communication, animation de la campagne), tout en simplifiant la gestion administrative de la collecte. Bien qu'une commission soit prélevée, ce dispositif permet en effet d'éviter aux services comptables de traiter directement une multitude de petits dons de particuliers.

La campagne s'est structurée autour de plusieurs paliers financiers, combinant un objectif principal de restauration, correspondant au coût réel des travaux (environ 6 000 €), et des objectifs complémentaires à visée de médiation, de valorisation et de numérisation (estimés à environ 13 000 € au total). Dans les faits, l'ensemble des fonds collectés a été consacré à la restauration des Atlas.

La campagne a également permis de fédérer plusieurs partenaires préalablement démarchés par la mission mécénat : Mercator Océan a apporté un soutien financier, tandis que Cartosi et l'IGN³⁹ ont contribué par des dons en nature. Un partenariat original a également été conclu avec La Toque Cuivrée, qui a commercialisé des boîtes de cannelés aux couleurs de l'Atlas, reversant entre 1 et

³⁹ Institut national de l'information géographique et forestière

1,50 € par boîte. Cette initiative a rapporté près de 30 000 €, ce qui a permis de financer l'exposition associée au projet.

Cette opération réussie illustre ainsi la capacité du mécénat à élargir le champ d'action des bibliothèques, à fédérer des acteurs variés autour des collections patrimoniales, à mobiliser le public et à renforcer la visibilité des fonds.

La priorité actuelle porte désormais sur la recherche de financements pour la restauration des manuscrits médiévaux. En 2025, la dégradation de la situation financière de la ville a conduit la bibliothèque à restituer une partie de son budget, la ligne de crédits dédiée à la restauration ayant été réduite de manière unilatérale. Dans ce contexte, le mécénat apparaît moins comme un levier d'opportunité que comme un outil de compensation des ressources publiques. Des contacts ont ainsi été repris avec la Fondation du patrimoine, déjà partenaire par le passé, et une relance du partenariat avec La Toque Cuivrée pourrait être envisagée, sous réserve de l'accord de la mission mécénat.

Des bibliothèques en phase exploratoire : l'exemple de la Bibliothèque municipale de Lyon

À la Bibliothèque municipale de Lyon (BmL), le mécénat a longtemps occupé une place marginale. Entre 2012 et 2015, quelques expériences ponctuelles ont été menées, notamment avec des partenaires tels qu'Orange ou EDF. Ces initiatives ont toutefois été jugées coûteuses en temps et en énergie au regard des retombées financières obtenues. À l'issue de ces premières tentatives, le mécénat n'a donc pas été poursuivi comme un axe structurant de la politique de l'établissement.

Une nouvelle étape a néanmoins été franchie en 2024-2025 avec, pour la première fois, la finalisation d'une convention de mécénat. En 2025, la BmL a en effet conclu un partenariat avec le Crédit Mutuel afin de soutenir le développement de l'accessibilité de l'exposition *Rave et Réalité*. Le montant global du mécénat s'est élevé à 30 000 € versés à la Ville de Lyon, dont 8 000 € ont été spécifiquement affectés à des actions d'accessibilité : sous-titrage des vidéos, traduction en langue des signes française, réalisation d'un livret en FALC (Facile à lire et à comprendre), entre autres dispositifs. La réussite de cette opération repose sur plusieurs facteurs convergents. D'une part, elle a été rendue possible par un dépassement des objectifs de recettes propres de la bibliothèque, consécutif à la mise en place de la Carte Culture. D'autre part, elle s'inscrit dans un travail coordonné avec la mission mécénat de la Ville de Lyon, créée en 2022 et rattachée à la direction des affaires culturelles, qui a joué un rôle central dans l'ingénierie du projet. La genèse de l'opération illustre par ailleurs l'importance des initiatives internes. Le projet est né de la volonté d'un commissaire d'exposition d'approfondir la dimension d'accessibilité de l'exposition. Un premier contact a été établi avec la mission mécénat, qui a ensuite sollicité un partenaire potentiel. Après un accord de principe du mécène, la bibliothèque a assuré une coordination rapide et efficace avec les instances décisionnaires de la collectivité, permettant notamment l'adoption de la convention par le conseil municipal dans des délais compatibles avec le calendrier de l'exposition.

Cette expérience réussie a provoqué un déclic en interne. Elle a contribué à redonner de l'élan à la question du mécénat au sein de la BmL : plusieurs bibliothécaires porteurs de projets ont récemment sollicité la mission mécénat pour

explorer de nouvelles pistes de financement. En réponse à cette dynamique, la bibliothèque a entamé une phase de formalisation de sa politique (définition d'objectifs, charte, identification de projets éligibles et calendrier). Surtout, cette première réussite à petite échelle a agi comme un véritable catalyseur. En prouvant la viabilité du modèle en interne, elle permet aujourd'hui à la Ville de Lyon et à la BmL d'envisager le mécénat comme un levier crédible pour des opérations d'une tout autre envergure, à l'image du futur projet de réhabilitation majeure du site de la Part-Dieu, dont le coût est estimé entre 60 et 70 millions d'euros.

Ces différents exemples montrent non seulement que le mécénat suscite un intérêt réel dans les bibliothèques de lecture publique mais aussi qu'il peut donner lieu à des expérimentations concrètes. Sa mise en œuvre suppose toutefois la réunion de plusieurs conditions favorables : les cas présentés ci-dessus n'auraient pu voir le jour sans l'engagement de bibliothécaires moteurs dont l'investissement a trouvé un écho auprès de leur tutelle. Il apparaît également que ces démarches s'inscrivent le plus souvent dans une dimension patrimoniale. Il est à cet égard significatif que les trois bibliothèques citées soient des bibliothèques municipales classées (BMC), toutes dotées d'importants fonds anciens, susceptibles de constituer des objets privilégiés de valorisation et, partant, d'attractivité pour des mécènes. Nous verrons toutefois, dans la troisième partie de cet état des lieux, qu'il existe de nombreux acteurs philanthropiques dont l'action se concentre sur des enjeux sociaux étroitement liés au livre et à la lecture, tels que la lutte contre l'illettrisme ou le renforcement de l'estime de soi auprès de publics en situation de précarité. Ces orientations ouvrent des perspectives de développement du mécénat au-delà du seul champ patrimonial.

1.3.3. Des entreprises et fondations actives dans le domaine du livre et de la lecture

Nous arrivons maintenant au terme de ce tour d'horizon du mécénat en bibliothèque. Pour ultime étape, il convient de se pencher sur les acteurs privés susceptibles d'apporter leur soutien au monde du livre et des bibliothèques. Que pensent-ils des bibliothèques ? Quelle place ces dernières occupent-elles dans leurs stratégies de mécénat ? Les entretiens menés font apparaître des logiques d'engagement variées, selon qu'il s'agit d'entreprises à forte vocation patrimoniale ou de fondations investies dans des actions à dimension plus sociale et territoriale.

Des entreprises à l'identité patrimoniale affirmée : le cas d'Hermès

La politique de mécénat d'Hermès s'inscrit dans une approche fondée sur le temps long, la transmission et la valorisation des savoir-faire. Avant même la création de sa fondation, la maison avait développé, pendant près de dix ans, un mécénat d'entreprise de taille modeste, rattaché directement à la direction du Patrimoine. Menehould de Bazelaire, alors directrice du Patrimoine, a accepté de présenter plusieurs actions menées en faveur des bibliothèques, révélatrices de cette orientation.

Un exemple ancien illustre cette convergence entre patrimoine, innovation et bibliothèques : en 2009-2010, sous la présidence de Bruno Racine, Hermès a soutenu à la BnF un projet de numérisation de pointe. Cette initiative faisait sens pour l'entreprise, à l'intersection de l'artisanat, de la création et de l'innovation, valeurs

constitutives de son identité. Plus récemment, la collaboration engagée avec les bibliothèques de Versailles à l'occasion de l'exposition *Cheval : art et pouvoir* témoigne d'une forme de soutien fondé sur la confiance et l'échange culturel. Sollicitée par Vincent Haeghele, directeur des bibliothèques de Versailles, Menehould de Bazelaire a accepté de prêter plus de trois cents objets, dont d'anciens carrés Hermès, et de prendre en charge les frais de transport et d'assurance, sans contrepartie formelle. Pour le directeur, cette collaboration a constitué une première incursion dans l'univers de la création et du luxe, ouvrant de nouvelles perspectives pour la bibliothèque. Hermès est également très engagée dans l'accompagnement de projets qui valorisent des savoir-faire au service de la restauration et de la conservation d'ouvrages patrimoniaux. Plusieurs actions ponctuelles illustrent cette implication : aide à l'acquisition d'une reliure Art déco pour la bibliothèque Mazarine, financement de portefeuilles de conservation pour des dessins sur vélin à la bibliothèque du Muséum national d'Histoire naturelle, ou encore collaborations avec Arkhenum pour des numérisations haut de gamme ensuite offertes à des institutions patrimoniales. Ces initiatives, bien que nombreuses, demeurent toutefois largement informelles et reposent en grande partie sur l'engagement personnel et le réseau de Menehould de Bazelaire. Les partenariats avec la fondation Hermès apparaissent en revanche plus rares, ce qui peut s'expliquer par l'orientation très spécifique de ses missions. La fondation concentre en effet l'essentiel de ses moyens sur des programmes dont elle assure elle-même la maîtrise d'ouvrage, laissant relativement peu de place aux bibliothèques comme bénéficiaires directes.

***Des fondations engagées pour l'accès à l'écriture et à la lecture
: une approche plus sociale***

À côté d'entreprises comme Hermès, à l'ancrage patrimonial affirmé, d'autres acteurs s'engagent davantage sur le terrain de la littérature et de l'inclusion sociale, à l'image de la fondation La Poste, créée en 1995 sous l'égide de la Fondation de France. Aujourd'hui fondation d'entreprise, son objet social est centré sur l'écriture et s'articule autour de trois axes : l'écriture épistolaire, l'écriture contemporaine, à travers l'attribution de plusieurs prix, et l'écriture solidaire, qui représente environ 70 % des projets soutenus. Ce dernier axe vise prioritairement les publics éloignés de la culture écrite : personnes en situation d'illettrisme, personnes incarcérées, hospitalisées, porteuses de handicap ou isolées.

Malgré des missions étroitement liées à l'univers des bibliothèques, celles-ci sollicitent encore peu la fondation. Julie Carbonnier, chargée de projet à la fondation, ne cite qu'un exemple récent de projet porté par une bibliothèque : celui de l'association des bibliothécaires de Seine-Saint-Denis, soutenue pour la mise en œuvre d'ateliers d'écriture à destination de publics spécifiques. Les médiathèques apparaissent plus fréquemment comme partenaires opérationnels, notamment dans le cadre du Livrodrome, festival littéraire itinérant pour la jeunesse, ou du programme Petit Salon, dédié aux personnes isolées. Selon Julie Carbonnier, plusieurs facteurs peuvent expliquer cette absence de sollicitation directe : l'objet social de la fondation, centré sur l'écriture plutôt que sur la lecture et le manque de ressources humaines dédiées à la recherche de financements dans les bibliothèques. Elle mentionne également l'orientation prioritaire de la fondation vers les publics exclus ou empêchés, qui, selon elle, ne correspond pas au public cible des bibliothèques. Cette affirmation est intéressante car elle renseigne sur le décalage entre certaines représentations des bibliothèques de lecture publique, encore perçues comme des espaces vieillissants et élitistes, destinés à un public socialement

favorisé, et la réalité de leurs publics, bien plus diversifiée. Ainsi, le dernier *Atlas des bibliothèques territoriales*⁴⁰, publié en 2024, rappelle combien les bibliothèques sont des lieux socialement inclusifs aux publics pluriels, des espaces gratuits, qui « peuvent parfois être un refuge, y compris contre le froid ou la canicule, contre la solitude et l'exclusion ». Dans l'ouvrage *Des pauvres à la bibliothèque*⁴¹, Serge Paugam et Camila Giorgetti mettent également en lumière cette réalité paradoxale : « les pauvres sont présents dans les bibliothèques publiques et souvent beaucoup plus qu'on ne l'imagine ». Par ailleurs, de nombreuses bibliothèques ont explicitement inscrit les publics en situation de précarité ou d'illettrisme parmi leurs publics prioritaires et déploient, à leur intention, des actions spécifiques. A titre d'exemple, un article du *Monde* publié en 2023⁴² indique que trente-trois médiathèques sur les cinquante-six que compte Paris ont mis en place des dispositifs visant à créer du lien avec des personnes en situation de grande précarité ou d'exclusion.

Les bibliothèques semblent ainsi souffrir de représentations partielles qui tendent à occulter la dimension sociale de leurs missions. Ces perceptions, souvent éloignées des réalités professionnelles et des pratiques de terrain, contribuent à rendre moins visible l'engagement des bibliothèques en direction des publics les plus fragilisés. La troisième partie de ce travail reviendra sur la nécessité, pour les bibliothèques, de construire et de porter un récit plus lisible et plus affirmé, au-delà de leurs sphères institutionnelles habituelles, afin de mieux faire reconnaître la diversité de leurs actions et de convaincre de nouveaux partenaires. Cette exigence est d'autant plus stratégique que les partenaires potentiels sont nombreux. Plusieurs fondations, à l'instar de la Fondation du Crédit Mutuel pour la lecture, engagée dans la lutte contre l'illettrisme et le soutien à des projets favorisant l'accès à la lecture, ou de la Fondation Jan Michalski, qui œuvre en faveur de la création littéraire, des manifestations culturelles et des ateliers d'écriture, poursuivent des objectifs étroitement convergents avec ceux des bibliothèques. Des fondations plus généralistes, telles que la Matmut, interviennent également de manière ponctuelle dans le champ de la lecture, notamment à travers des actions en faveur de l'accessibilité, comme le soutien apporté au festival *Quais du Polar* à Lyon.

Cet état des lieux met ainsi en lumière un paysage philanthropique globalement dynamique en faveur du patrimoine écrit et de la lecture. Il révèle toutefois une identification encore limitée des bibliothèques par les organismes financeurs et, en miroir, des sollicitations rares de ces acteurs privés par les bibliothèques elles-mêmes. Dans la deuxième partie de ce travail, nous chercherons à analyser pourquoi les porteurs de projet ne s'emparent pas de ces dispositifs d'aides : quels obstacles institutionnels, organisationnels ou symboliques se dressent sur leur chemin ?

⁴⁰ LUCCHINI Françoise, JORDAN Lola, COUILLET Armelle, GEORGES Nicolas, BELMON Jérôme, CLAERR Thierry, TRAVIER Valérie, MULLER Wilfried, CAPELLE Élisabeth, CROIZE Timothée et HATT Guillaume, *Atlas des bibliothèques territoriales*, Direction de l'information légale et administrative (DILA), 2024, 130 p., doi:[10.48390/t15t-kf51](https://doi.org/10.48390/t15t-kf51).

⁴¹ PAUGAM Serge et GIORGETTI Camila. *Des pauvres à la bibliothèque*. Éditions de la Bibliothèque publique d'information, Presses universitaires de France, 2013 : <https://doi.org/10.4000/books.bibpompidou.966>.

⁴² ZAPPI Sylvia, « Les bibliothèques municipales parisiennes, refuge des sans-abri », *Le Monde*, 6 janvier 2023 : https://www.lemonde.fr/culture/article/2023/01/04/les-bibliotheques-municipales-parisiennes-refuge-des-sans-abri_6156649_3246.html.

2 - POURQUOI LE MECENAT PEINE A S'IMPOSER EN BIBLIOTHEQUE : ANALYSE DES FREINS

2.1. DES FREINS INSTITUTIONNELS LIES AUX RELATIONS AVEC LES TUTELLES

2.1.1. La crainte d'un désengagement progressif des financements publics

Une crainte est présente chez nombre de responsables de bibliothèque : que le mécénat soit perçu par la tutelle comme un substitut plutôt que comme un complément de leurs financements et fasse peser le risque d'une spirale déflationniste.

Crainte alimentée par l'exemple des grandes institutions sous tutelle de l'Etat, pour lesquelles le mécénat est devenue une priorité stratégique justement en vue de compenser la baisse des subventions qui leur étaient versées⁴³. On constate en effet une érosion progressive des subventions de l'Etat aux musées nationaux (Le Louvre, Orsay, Picasso). Le choix a été fait de faire peser l'effort sur ces grands musées qui disposent de leviers pour compenser la baisse des dotations, notamment en développant leurs ressources propres. Ainsi, le musée du Louvre a perdu 10 millions d'euros de subvention de fonctionnement en 2013, et a subi une division par deux de sa subvention d'investissement en 2018⁴⁴. Prompt à rebondir, il bénéficie aujourd'hui d'un taux élevé de ressources propres (60 %) alimenté par des recettes de billetterie et de mécénat dynamiques, mais aussi par les produits de licence de marque du Louvre Abou Dhabi (207,5 M€ affectés au budget du musée), ainsi que par les versements annuels effectués par son fonds de dotation (10,3 M€ par an en moyenne)⁴⁵.

La BnF est également pressée par sa tutelle pour tendre, à plus petit pas, vers cet objectif qui figure clairement dans son contrat d'objectifs et de performance 2022-2026 de la BnF⁴⁶ : « Dans un cadre budgétaire à long terme exigeant, échangé avec sa tutelle, la Bibliothèque vise (...) à faire évoluer son modèle économique de manière à poursuivre le développement de ses ressources propres, même si son financement demeure structurellement tributaire des subventions publiques et de leur évolution. À ce titre et sans pour autant faire évoluer fondamentalement son modèle, l'établissement s'attachera à (...), à poursuivre le développement des recettes de mécénat et à élargir ses ressources propres ».

Il convient néanmoins de préciser que ces grandes institutions ne peuvent pas faire office d'exemples pour les autres structures, car, comme le souligne la députée madame Brigitte Kuster dans son avis daté du 12 octobre 2018 sur les crédits de la

⁴³ PELLAS, Jean-Raphael. Le mécénat culturel, un objet fiscal non identifié. *Revue française de finances publiques*. Lextenso, 2020, Vol. 152, n° 4, p. 183-199. DOI [10.3917/rffp.152.0183](https://doi.org/10.3917/rffp.152.0183)

⁴⁴ ASSEMBLEE NATIONALE. *Tome I - Culture*. Avis sur le projet de loi de finances pour 2019 rendu par Mme Brigitte Kuster, enregistré le 12 octobre 2018

⁴⁵ COUR DES COMPTES. *L'établissement public du musée du Louvre et son fonds de dotation*, 6 novembre 2025

⁴⁶ BNF. *Contrat d'objectifs et de performance 2022-2026*, 8 décembre 2022

mission « Culture »⁴⁷, la capacité des établissements publics à générer des ressources propres varie fortement d'un organisme à l'autre et dépend de multiples facteurs tels que « leur notoriété, leur situation géographique ou encore leur insertion dans les circuits touristiques ». Il ne saurait donc être question d'inciter tous les opérateurs culturels au même degré d'autonomie en matière financière. Pour la majorité des structures culturelles, tout l'enjeu est probablement de parvenir à concevoir un modèle qui encourage le développement des ressources propres sans entraîner mécaniquement la réduction proportionnelle de leurs crédits.

2.1.2. Un cadre administratif souvent dissuasif

La régie directe, un modèle peu propice au développement du mécénat

Le cadre administratif dans lequel évoluent les bibliothèques constitue un autre frein susceptible d'expliquer les difficultés rencontrées par les établissements qui cherchent à développer des ressources propres. Majoritairement gérées en régie directe, forme de gestion publique la plus traditionnelle, les bibliothèques sont pleinement intégrées à leur collectivité de rattachement. Celle-ci exerce sur elles un pouvoir d'organisation du service, une autorité hiérarchique sur les personnels, ainsi qu'un pouvoir décisionnel quant aux orientations qu'elle souhaite leur assigner. Comme le rappelle le Conseil d'État, « un tel mode de gestion s'impose souvent pour des petites structures étrangères à toute idée de rentabilité – une bibliothèque municipale, un petit musée »⁴⁸. Lorsque les pouvoirs publics souhaitent accroître l'autonomie et l'indépendance d'une structure, la solution retenue est généralement plutôt celle de l'établissement public. C'est le cas pour beaucoup d'institutions nationales, le Louvre, le Centre des monuments nationaux, la Cité de la musique, l'Opéra de Paris, l'Odéon ou encore la Comédie-Française. Au niveau local, les établissements publics de coopération culturelle ont été créés en 2017 pour encourager les partenariats institutionnels entre les collectivités ou avec l'Etat, ainsi que pour rendre plus aisée la reconnaissance du caractère industriel et commercial de certaines activités culturelles.

Non-versements des fonds collectés et démobilisation des équipes

Les structures en régie directe ne bénéficient pas de l'autonomie financière. Dans ce cadre, les bibliothèques peinent parfois à obtenir les bénéfices des financements privés qu'elles sont parvenues à collecter. Ainsi, au sein du réseau des bibliothèques de la ville de Lyon, l'obtention de financements privés s'est heurtée par le passé à des logiques budgétaires internes⁴⁹. Une fois intégrés au budget général de la collectivité, ces crédits supplémentaires ont donné lieu à une réduction proportionnelle de la dotation attribuée à la bibliothèque par la tutelle. Le motif opposé par la tutelle était que les recettes de la BmL étaient inférieures aux prévisions. En l'absence de garantie que les fonds privés soient effectivement

⁴⁷ ASSEMBLEE NATIONALE. *Tome I - Culture*. Avis sur le projet de loi de finances pour 2019 rendu par Mme Brigitte Kuster, enregistré le 12 octobre 2018

⁴⁸ LASSERRE Bruno. *L'invention du service public culturel. Le rôle du Conseil d'Etat*, 26 novembre 2021

⁴⁹ Entretien avec Béatrice Pallud Burbaud, directrice adjointe au développement des services et des publics, à la BmL, le 6 juin 2025

affectés aux besoins de l'établissement, les bibliothécaires en charge de la recherche de financement se sont rapidement démobilisés. Le cas du réseau de Lyon n'est pas isolé, et nombreuses sont les bibliothèques qui se démènent pour obtenir des financements qui ne figurent ensuite pas à leurs crédits, mais viennent augmenter les ressources de leurs tutelles. Ces expériences mitigées invitent à penser d'autres modèles. Ainsi, à Lyon, il a été un moment question de créer un fonds de dotation, envisagé à l'époque en partenariat avec EDF autour des thématiques de la transition énergétique mais le projet a été abandonné faute de validation politique. Il pourrait également être envisagé de favoriser la création d'établissements publics (EP) au sein des collectivités. Dotés d'un budget propre, ces établissements bénéficient d'une autonomie relative susceptible de renforcer leur attractivité auprès des mécènes. Comme le souligne la députée Brigitte Kuster à l'issue des auditions et visites menées dans le cadre de son avis déjà mentionné⁵⁰, « les entreprises sont moins enclines à donner à des structures qui ne sont que des services de l'État ». Toutefois, la mise en œuvre de tels projets suppose l'existence d'un soutien politique clair et durable, ainsi que d'une ingénierie interne solide. Ces conditions seront examinées plus en détail dans la troisième partie de ce mémoire.

2.2. UN DEFICIT STRUCTUREL DE MOYENS ET DE RESSOURCES HUMAINES

Au-delà des difficultés administratives, le développement du mécénat en bibliothèque se heurte à un manque de moyens, tant humains que financiers.

2.2.1 Le mécénat est un métier à part entière

Des compétences spécifiques et des équipes souvent spécialisées

La réussite d'une démarche de mécénat requiert des compétences spécifiques, et ce d'autant plus qu'il existe aujourd'hui un véritable marché du mécénat où interagissent donateurs potentiels et structures d'intérêt général. Dans cet environnement hautement concurrentiel, les porteurs de projet doivent parvenir à mobiliser des compétences solides tant en matière de stratégie, de communication que de relations partenariales. Cette professionnalisation des pratiques s'est traduite de façon concrète par l'émergence de fonctions dédiées au mécénat au sein de nombreuses structures culturelles. De nature stratégique, les postes de « responsable mécénat » sont fréquemment rattachés à la direction de la communication ou à la présidence des établissements. On peut citer, parmi les principales missions portées par ces nouveaux acteurs du champ culturel :

- La définition et mise en œuvre de la stratégie de mécénat (donateurs et partenaires cible, choix du modèle juridique, stratégie et outils de prospection, charte, objectifs financiers etc.),
- La conception d'outils et supports de communication,
- Le suivi et la veille des appels d'offre,
- La rédaction des conventions de mécénat,
- La création et le suivi de campagnes spécifiques de collecte de fonds,
- L'animation d'une communauté de mécènes,

⁵⁰ ASSEMBLEE NATIONALE. *Tome I - Culture*. Avis sur le projet de loi de finances pour 2019 rendu par Mme Brigitte Kuster, enregistré le 12 octobre 2018

- La gestion des contreparties,
- La rédaction de rapports et bilans annuels à destination des donateurs.

Les compétences attendues comprennent la connaissance du cadre réglementaire et fiscal, le pilotage de projet, la gestion budgétaire, l'aisance relationnelle et des compétences en négociation (voir un exemple de fiche de poste en annexe). Les responsables mécénat sont généralement issus de formations de niveau Bac + 5, adaptées à la complexité des missions qu'ils doivent remplir. Les parcours les plus fréquents incluent des masters en ingénierie de projets culturels ou l'obtention d'un diplôme d'un institut d'étude politique (IEP) ou d'une école de commerce. Enfin, il s'agit d'une activité dans laquelle l'expérience et l'ancienneté jouent un rôle déterminant, la qualité du réseau relationnel constituant un atout essentiel pour la collecte de fonds.

Or, dans tous les entretiens que j'ai menés en bibliothèque, pas un seul poste dédié au mécénat n'avait été créé, sauf à la BnF, où Kara Lennon Casanova occupait effectivement le rôle de directrice déléguée au mécénat. À la Bnu, Emmanuel Marine cumule les fonctions de directeur délégué musée et de responsable mécénat. Il convient d'ailleurs de préciser que si Emmanuel Marine est conservateur des bibliothèques de formation, ce n'est pas le cas de Kara Lennon Casanova qui a un *master of arts*, et a fait toute sa carrière dans le champ du développement stratégique dans des établissements culturels prestigieux (Centre Pompidou, Musée Guggenheim etc.). C'est également le cas de sa successeuse, Marthe Boulanger, diplômée d'un master en gestion du patrimoine culturel, elle occupait auparavant le poste de directrice du mécénat à la Fondation du patrimoine. A contrario, en général, en bibliothèque, ce sont les responsables des structures, donc essentiellement des conservateurs ou des bibliothécaires, qui portent les projets de mécénat en parallèle de toutes leurs autres fonctions (encadrement, orientations stratégiques, gestion administrative et bâtiminaire, liens avec la tutelle etc.). Ainsi, au sein du réseau des Bibliothèques de Versailles, seuls le directeur et son adjointe sont impliqués dans les projets de mécénat. A Bordeaux, bien qu'elle bénéficie de l'appui de la mission mécénat à l'échelle de la métropole, c'est la cheffe de service collections et médiation régionales et patrimoniales qui coordonne les projets avec l'aide de son collègue, chef de service chargé de la conservation et de la numérisation. Or, selon les auditions menées par la députée Brigitte Kuster⁵¹, disposer d'un salarié dédié au mécénat constitue un facteur clé de succès. Les responsables d'entreprises mécènes auditionnés (Vinci, Engie) soulignent également l'importance pour les agents publics de comprendre le fonctionnement des entreprises, renforçant l'enjeu de la formation des équipes en matière économique et fiscale.

Une expertise juridique et fiscale indispensable : l'épineuse question des contreparties

Le degré de technicité des démarches de mécénat se reflète également dans la diversité des outils et des guides mis à disposition des bénéficiaires par la mission mécénat du ministère de la Culture. Chargée de promouvoir l'information relative au dispositif fiscal applicable au mécénat, cette mission s'est fortement investie dans la diffusion de bonnes pratiques, notamment à travers l'élaboration d'une charte du mécénat culturel publiée en 2014. La question des contreparties y occupe une place

⁵¹ ASSEMBLEE NATIONALE. *Tome I - Culture*. Avis sur le projet de loi de finances pour 2019 rendu par Mme Brigitte Kuster, enregistré le 12 octobre 2018

centrale, en raison de sa complexité et du risque qu'elle peut faire peser sur la qualification philanthropique du don. Pour rappel, l'une des spécificités du dispositif français d'incitation au mécénat réside dans la possibilité offerte au mécène de bénéficier de contreparties, dans la limite de 25 % du montant du don effectué. Pour les particuliers, la valeur totale des contreparties ne doit pas excéder un plafond forfaitaire fixé à 73 euros par donateur, ce seuil faisant l'objet de révisions régulières. Selon l'Admical, le recours aux contreparties connaît une progression constante d'année en année et la majorité des entreprises déclarent y recourir.

Dans sa charte du mécénat culturel, le ministère de la Culture recommande que l'ensemble des contreparties offertes soit clairement identifié dans la convention de mécénat. Cette exigence concerne notamment l'utilisation du nom, de la marque ou du logotype de l'entreprise mécène sur les supports d'information ou de communication. L'administration fiscale a précisé, dans le BOI-BIC-RICI-20-30-10-20, que l'association du nom de l'entreprise versante aux opérations réalisées par l'organisme bénéficiaire relève du mécénat dès lors qu'elle se limite à la mention du nom du donateur, quels que soient le support utilisé (logo, sigle, etc.) et la forme de cette mention, à l'exclusion de tout message à caractère publicitaire.

Afin de garantir l'équité et la transparence vis-à-vis des partenaires, il est par ailleurs recommandé aux organismes bénéficiaires de mettre en place un barème de valorisation des contreparties et de veiller à son actualisation régulière. Il appartient aux organismes bénéficiaires de procéder à cette valorisation, ce qui implique un travail de calcul parfois complexe pour les établissements culturels : en effet, comment définir la valeur de l'apposition du logotype d'une entreprise sur un support de communication ? L'administration fiscale a récemment apporté des précisions concernant les règles de valorisation applicables à ce type de contreparties dans le BOI-BIC-RICI-20-30-40 du 8 juin 2022. Dans le cadre d'un mécénat d'entreprise en faveur de projets ou d'établissements de portée régionale, la valorisation est plafonnée à 5 % du montant du don. Pour les projets ou établissements de portée nationale, voire internationale, ce plafond est porté à 10 %. Cela reste néanmoins légèrement nébuleux : est-ce à dire que toute apposition de logotype doit être systématiquement valorisée selon ce pourcentage, ou simplement que sa valorisation ne peut excéder ce plafond ? Pour lever cette incertitude, il convient de se référer au guide des contreparties publié par l'Admical⁵², qui précise que ces proportions doivent être comprises comme une aide à l'estimation : « les montants des pourcentages sont donnés à titre indicatif par l'administration, afin d'avoir une échelle de référence simple à utiliser ». Ces seuils constituent ainsi un repère opérationnel permettant aux organismes bénéficiaires d'évaluer de façon sécurisée la valeur des contreparties accordées aux mécènes.

D'autres types de contreparties existent qui peuvent prendre la forme de prestations de biens ou de services, telles que la mise à disposition d'équipements ou de locaux, l'organisation de visites privées ou encore l'accès privilégié à des conseils. Lorsque le bien ou le service offert fait l'objet d'une offre commerciale de la part de l'organisme bénéficiaire, la valorisation retenue doit correspondre à son prix de vente. Dans le cas contraire, le bien ou le service est valorisé à son coût de revient, c'est-à-dire au coût supporté par l'organisme pour l'acquérir ou le produire. Ainsi, pour les billets d'entrée dans les collections ou pour les spectacles proposés

⁵² ADMICAL, *Fiche pratique : les contreparties au mécénat*, 13 p., septembre 2023

à l'auditorium, le musée du Louvre applique le tarif public en vigueur pour l'ensemble de ses visiteurs. Ce tarif n'est majoré que dans le cas de prestations personnalisées, par exemple lorsque les titres d'accès comportent le logotype de l'entreprise mécène.

2.2.2. Le mécénat comme angle mort de la formation des conservateurs des bibliothèques

Dans ce cadre juridique et financier complexe, qui requiert des compétences spécialisées, les formations et certifications se multiplient, sans toutefois s'ouvrir au métier de conservateur des bibliothèques. Pourtant, leurs principaux homologues, les conservateurs du patrimoine, suivent, dans le cadre de leur formation initiale, un module intitulé « Gestion publique », qui apporte des connaissances budgétaires et aborde la question des montages financiers intégrant mécènes et partenaires privés. Exclue du champ d'apprentissage des élèves conservateurs des bibliothèques, la problématique des ressources propres apparaît ainsi comme un angle mort, tant de la formation initiale que de la formation continue des conservateurs. Il s'agit là d'un enjeu important, sur lequel les tutelles désireuses de développer ces dimensions gagneraient à se pencher.

Afin d'y remédier, Clotilde Angleys, cheffe de service collections et médiation régionales et patrimoniales au sein du réseau des bibliothèques de Bordeaux, a été sollicitée par l'ENSSIB pour concevoir une formation consacrée au mécénat au sein du cycle de formation continue. Cette invitation faisait suite à sa participation à un Bibliogrill dédié au mécénat⁵³ ainsi qu'à son article publié dans l'ouvrage collectif *Renouveler les médiations du patrimoine en bibliothèque*⁵⁴. La formation, prévue en octobre 2025, devait être coanimée par Clotilde Angleys et une collègue de la mission mécénat de la métropole. Elle devait comporter un jour et demi de contenus théoriques, complétés par une demi-journée de mise en pratique à partir de projets réels. Faute d'inscription, elle a finalement été annulée. D'après la responsable de la formation continue de l'ENSSIB, la formation n'a pas trouvé preneur car, dans un contexte budgétaire contraint, les institutions rencontrent de grandes difficultés pour financer des formations en présentiel. Selon Clotilde Angleys, cette explication ne suffit toutefois pas à rendre compte de l'échec du dispositif : « Je pensais vraiment que ce sujet-là était dans le coup et dans les préoccupations. Mais, visiblement, pas tant que ça. » Ce manque d'intérêt pour la formation au mécénat est révélateur d'une profession tenue à distance de ces nouveaux modes de financement. Comme nous l'analysons tout au long de ce travail, il s'agit d'un phénomène multifactoriel, à la croisée d'enjeux institutionnels, organisationnels et symboliques.

Pour les établissements ou les conservateurs qui souhaiteraient néanmoins se former, il peut être utile de signaler que de nombreux organismes proposent des formations spécialisées dans le domaine du mécénat et du *fundraising*. C'est notamment le cas de formations diplômantes, telles que le master Politique culturelle et mécénat délivré par Sciences Po Aix qui vise à former les cadres et les dirigeants

⁵³ Bibliogrill : Mécénat pour petits et grands projets - 15 mars 2022 - Bibliothèque publique d'information - Centre Pompidou, 15 mars 2022 : <https://pro.bpi.fr/bibliogrill-mecenat-pour-petits-et-grands-projets/>

⁵⁴ ANGLEYS, Clotilde. Mécénat et financement participatif comme outils de médiation du patrimoine. Dans : POULAIN, Caroline (dir.), *Renouveler les médiations du patrimoine en bibliothèque*. Presses de l'enssib, 2024, p. 136-144

des organisations culturelles aux enjeux du financement public et privé de la culture. Il existe également des formations certifiantes, comme le Certificat français du fundraising proposé par l'Association française des fundraisers. Pour une approche plus ciblée, l'Admical propose des formations courtes, qui apportent des clés de compréhension sur une ou plusieurs dimensions opérationnelles du mécénat (construire un dossier de partenariat, communiquer sur son mécénat, etc.). Enfin, dans une optique plus académique, le Centre Innovation Sociale et Écologique de l'ESSEC propose un MOOC gratuit, réalisé avec la Fondation de France qui donne un aperçu complet du panorama actuel de la philanthropie ainsi que des clés d'action pour qui souhaite s'engager.

2.2.3. En conséquence, une montée en compétences chronophage et parfois dissuasive

En l'absence de formations continues ou initiales, et à défaut de personnels dédiés, le développement d'une démarche de mécénat en bibliothèque constitue inéluctablement un investissement lourd et chronophage. Qu'il s'agisse d'une initiative ponctuelle ou d'une démarche pérenne, tous les interlocuteurs ont pointé la charge de travail afférente comme une vraie difficulté : si elle est intégralement absorbée en interne, elle vient en supplément de la charge quotidienne des agents qui doivent réorganiser leurs priorités, et potentiellement renoncer ou mettre en parenthèses certains projets pourtant au cœur de leurs fonctions.

Interrogée sur ce point⁵⁵, Coline Gosciniak, responsable du pôle patrimoine et directrice adjointe de la médiathèque Simone Veil de Valenciennes, insiste sur trois obstacles majeurs. D'abord, l'absence de missions mutualisées ou de structures d'appui au sein des collectivités oblige les bibliothèques à porter seules l'ensemble du processus et les prive d'un accompagnement logistique et stratégique pourtant déterminant. Ensuite, la temporalité longue des campagnes - qui s'étendent généralement sur au moins trois temps : prospection, suivi et animation, puis gestion des contreparties - mobilise les équipes sur de nombreux mois. Enfin, cette temporalité s'accorde mal avec les urgences du secteur patrimonial : certaines acquisitions, notamment lors de ventes aux enchères, exigent des décisions rapides et des engagements immédiats, difficilement compatibles avec les délais d'un appel au mécénat...

L'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche a récemment tranché la question dans un rapport⁵⁶ en énonçant clairement l'idée selon laquelle les bibliothèques ne devraient pas elles-mêmes prendre en charge ce type d'activités : « Il est rare que le bibliothécaire se trouve directement impliqué dans des recherches de mécénat, qui doivent – ou devraient – être confiées à un autre service, le bibliothécaire apportant simplement sa contribution scientifique aux actions de communication entreprises par l'institution, en amont et en aval de l'acte de mécénat. » Néanmoins, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce travail, même lorsque les collectivités disposent d'un service dédié ou d'une mission mécénat centralisée, cela ne dispense pas les bibliothèques d'un engagement fort. À

⁵⁵ Entretien avec Coline Gosciniak, responsable du pôle patrimoine et directrice adjointe de la médiathèque Simone Veil de Valenciennes, 17 octobre 2025

⁵⁶ IGESR, *Éthique et déontologie des métiers des bibliothèques*. 4 décembre 2025 : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/ethique-et-deontologie-des-metiers-des-bibliotheques-99626>

Bordeaux, par exemple, la bibliothèque a pu s'appuyer sur l'expertise et les outils développés par la métropole. Pour autant, l'implication de l'équipe est restée déterminante à chaque étape du projet. Autrement dit, un appui externe peut faciliter la démarche, mais il ne suffit pas à en garantir la réussite qui repose toujours sur l'investissement réel des équipes.

Il n'existe pas de consensus clair, chez les professionnels que j'ai interrogés, concernant le « bon dosage » en matière d'investissement des bibliothécaires dans l'acte de mécénat. Pour certaines bibliothèques, le mécénat apparaît aujourd'hui comme un instrument peu pertinent dont l'investissement requis excède nettement les bénéfices attendus justement parce qu'il ne fait l'objet d'aucune mutualisation ou coordination plus globale au niveau de la tutelle. Ainsi, Sarah Toulouse⁵⁷, responsable du patrimoine à la bibliothèque municipale de Rennes, indique que le mécénat n'est pas identifié comme un levier stratégique au sein du réseau, les contraintes organisationnelles et humaines l'emportant sur les ressources effectivement mobilisables. Au contraire, d'autres interlocuteurs assument pleinement la charge de travail supplémentaire afférente à ce type de démarche la considérant comme partie intégrante de leur mission. C'est par exemple le cas d'Arnaud Le Mappian⁵⁸, directeur du réseau des bibliothèques de Montreuil, qui sollicite régulièrement aides et appels à projets provenant d'organismes publics (CNL, Département de Seine-Saint-Denis etc.) comme privés (Fondation Matmut pour les arts, Fondation du Crédit Mutuel pour la lecture etc.) et parvient ainsi à doubler le budget annuel d'action culturelle du réseau et, de ce fait, à pérenniser l'un des axes stratégiques du projet de service de l'établissement.

Ces positions contrastées révèlent une appréciation différenciée de l'équilibre entre coûts, compétences disponibles et bénéfices potentiels, variable selon les contextes institutionnels et les priorités stratégiques des établissements. Dans le cas de Montreuil, la dynamique en faveur du financement extérieur s'inscrit dans une politique incitative plus globale, portée à l'échelle d'Est Ensemble⁵⁹ par la direction des affaires culturelles, qui encourage la mutualisation des démarches et des demandes d'aide au sein du réseau des bibliothèques.

À ces obstacles de nature principalement interne s'ajoute un autre frein de taille : la forte concentration du marché du mécénat, qui oblige les bibliothèques à redoubler d'arguments pour convaincre les donateurs potentiels.

2.3. UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL DEFAVORABLE AUX BIBLIOTHEQUES

2.3.1 Des mécènes fortement sollicités dans un marché très concentré

La montée en puissance des pratiques philanthropiques a contribué à la structuration progressive d'un véritable marché du mécénat, au sein duquel

⁵⁷ Entretien avec Sarah Toulouse, responsable du patrimoine à la bibliothèque municipale de Rennes, 1er juillet 2025

⁵⁸ Echanges avec Arnaud Le Mappian, dans le cadre de mon stage professionnel ENSSIB en 2025

⁵⁹ L'Établissement public territorial Est Ensemble est une structure intercommunale française située dans le département de la Seine-Saint-Denis en région Île-de-France.

interagissent donateurs potentiels et organismes d'intérêt général. Ce contexte favorise une intensification de la concurrence entre les porteurs de projets, d'autant plus marquée que le mécénat demeure fortement concentré autour d'un nombre restreint de très grandes entreprises. Dans son rapport de 2018⁶⁰, la Cour des comptes souligne ainsi que « les vingt-quatre premières entreprises bénéficiaires de l'avantage fiscal représentaient à elles seules 44 % du montant de la créance fiscale en 2016 ». D'après l'Admical, aujourd'hui près de 300 entreprises représentent environ 40% du volume des dons. Cette concentration est également géographique, la région Île-de-France regroupant le siège des principaux mécènes et grandes fondations. Toutefois, si les centres de décision sont majoritairement franciliens, l'affectation finale des ressources issues du mécénat ne se limite heureusement pas au territoire de l'Île-de-France.

Dans ce contexte, les institutions culturelles se trouvent placées en situation de concurrence accrue pour l'accès aux financements privés, ce qui génère de fortes inégalités entre établissements. Jérôme Kohler, auteur de *La main qui donne*⁶¹ et responsable de la Chaire Philanthropie de l'ESSEC, souligne que « les grandes institutions, qui sont les mieux dotées, disposent des départements de mécénat les plus importants et les plus professionnels, ce qui joue en leur faveur ». Ces établissements maîtrisent les démarches juridiques et contractuelles, bénéficient d'une forte visibilité et proposent des dispositifs de partenariat déjà calibrés, autant d'éléments qui incitent les entreprises à se tourner vers eux. Ainsi, les grandes institutions parisiennes accèdent plus facilement au mécénat que les institutions plus modestes, a fortiori lorsque celles-ci se situent en région. Ce constat est partagé par Emmanuel Marine à la Bnu, qui souligne la difficulté à mobiliser des entreprises mécènes dans un environnement fortement concurrentiel. En effet, malgré une montée en gamme réelle de l'établissement - la Bnu compte désormais parmi ses soutiens des mécènes capables de financer des bourses de recherche à hauteur de 20 000 euros, ce qui aurait été inimaginable cinq ans auparavant - l'institution rencontre encore des difficultés à attirer les entreprises mécènes : 80 % des donateurs sont des particuliers et seulement 20 % des organisations. Le tissu économique local apparaît actif mais saturé : une entreprise sur neuf y pratique le don et elles sont toutes déjà fortement sollicitées par de nombreux acteurs culturels et patrimoniaux. Dans ce contexte, la Bnu peine à « percer » auprès des mécènes privés, ceux-ci s'engageant prioritairement sur des projets offrant un impact territorial immédiatement identifiable. D'après les équipes de la fondation universitaire, la situation rencontrée par la Bnu n'a rien d'anormal car les entreprises constituent généralement le dernier cercle de donateurs mobilisés, après les particuliers et les membres de la communauté universitaire.

À une autre échelle, l'expérience de la bibliothèque de l'École nationale des chartes permet également d'observer ces logiques de concurrence et de concentration des ressources philanthropiques. L'établissement évolue dans un contexte budgétaire contraint, qui tend à renforcer sa dépendance aux financements extérieurs pour le développement de ses projets. Son budget annuel global, d'environ 150 000 € consacrés au fonctionnement et aux acquisitions, auxquels s'ajoutent 12

⁶⁰ COUR DES COMPTES. *Le soutien public au mécénat d'entreprises*, 28 novembre 2018 : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-soutien-public-au-mecanat-dentreprises>.

⁶¹ KOHLER, Jérôme. *La main qui donne : philanthropie, contrat social et démocratie*. Charles Léopold Mayer, 2025, 1 vol.

000 € de frais techniques, ne permet plus de soutenir des initiatives de valorisation depuis la suppression de l'enveloppe dédiée de 15 000 €. Si les crédits d'acquisition ont été préservés, les opérations de restauration, de numérisation ou de mise en valeur des collections reposent désormais largement sur le recours au mécénat.

L'École peut certes s'appuyer sur une communauté d'anciens élèves particulièrement attachés à l'institution, mais les dons individuels collectés demeurent d'un montant limité. La fondation a ainsi engagé une stratégie de diversification de ses sources de financement, en se tournant vers des mécènes d'entreprise, notamment dans les secteurs du luxe et de la banque. Cette démarche s'inscrit toutefois dans un environnement fortement concurrentiel, où de nombreuses institutions patrimoniales sollicitent les mêmes acteurs. Dans ce contexte, l'École des chartes cherche à renforcer sa visibilité et à affirmer sa singularité. La soirée annuelle des mécènes constitue à cet égard un levier stratégique : l'édition du 4 décembre 2025, consacrée à l'intelligence artificielle, visait ainsi à mettre en lumière les acquisitions patrimoniales récentes et à valoriser le projet de bibliothèque numérique, afin de susciter l'intérêt et l'engagement de partenaires potentiels.

2.3.2 Une attractivité relative des bibliothèques

Des exigences élevées en matière d'image et de notoriété

Comme le rappelle Jérôme Kohler dans *La main qui donne*, « même dans le mécénat, les entreprises s'inscrivent dans une logique de valorisation ». Autrement dit, le mécénat ne se situe jamais entièrement en dehors des intérêts de l'entreprise, qu'ils soient financiers, symboliques ou liés à son image. Cette réalité est également mise en évidence par Jean-Michel Tobelem dans un article intitulé « Quel avenir pour le mécénat culturel ? »⁶². Il rappelle que les entreprises ne peuvent s'affranchir de leur objet social et n'engagent des ressources dans le mécénat que lorsque celui-ci répond à leur intérêt stratégique. Le mécénat ne relève donc pas d'un désintéressement pur, mais constitue un levier tangible, notamment en matière d'image et de notoriété. En effet, selon Tobelem, deux raisons principales expliquent l'investissement des entreprises dans l'art et la culture. D'une part, la bonne réputation des institutions culturelles rejaillit sur les mécènes, qui bénéficient d'une image positive par association. D'autre part, certaines entreprises, notamment dans les secteurs de la création ou du luxe, utilisent le mécénat pour établir un lien avec le patrimoine ou avec la création contemporaine : le premier permet d'ancrer les produits dans une histoire longue, tandis que le second évite de donner une image figée ou dépassée de la structure.

Les données issues de l'étude d'Ernst & Young⁶³ consacrée aux fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes confirment cette analyse. Si les enjeux humains et territoriaux demeurent centraux (près des trois quarts des répondants mentionnent notamment l'engagement des collaborateurs et l'ancrage territorial de l'entreprise parmi les principaux moteurs de leur action), une majorité significative d'entreprises reconnaît également l'impact du mécénat sur leur image.

⁶² *Financer la culture. Cahiers français*. n° 409. La Documentation française, mars 2019, Paris

⁶³ ERNST & YOUNG et LES ENTREPRISES POUR LA CITÉ. *Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes : le mécénat, une affaire de territoires ?* Éd. 2024. Paris : Ernst & Young, 2024, 1 vol. Tolbiac

Ainsi, 65 % des répondants estiment que le mécénat contribue fortement à l'amélioration de leur image et de leur réputation.

Ces mécanismes ont toutefois des effets inégaux selon les acteurs culturels. Les grands équipements patrimoniaux et les manifestations artistiques très visibles disposent d'un avantage certain pour attirer des mécènes, en raison de la notoriété et du prestige qu'ils offrent en retour. À l'inverse, les institutions plus modestes, bien qu'elles puissent bénéficier de soutiens fidèles, rencontrent davantage de difficultés à mobiliser des entreprises ou des fondations importantes, ce qui renforce encore la concentration du mécénat autour des acteurs les plus visibles.

L'attractivité moindre du patrimoine écrit face au patrimoine plus visuel

Et qu'en est-il alors pour les bibliothèques ? Assurément, de grandes institutions, comme la BnF ou la BPI jouissent d'une popularité et d'une notoriété suffisantes pour séduire des entreprises mécènes, la tâche est en revanche plus ardue pour l'essentiel des bibliothèques municipales qui doivent plutôt s'appuyer sur des réseaux locaux et relativement confidentiels nécessitant un travail de prospection subtil. Mais même pour les grands établissements, des difficultés subsistent, liées au type de patrimoine mis en valeur.

Le patrimoine écrit ne suscite pas le même attrait immédiat que des formes de patrimoine plus visuelles (architecture, peintures, sculptures etc.) qui offrent aux mécènes une visibilité plus directe et plus facilement lisible. Cette moindre attractivité constitue un frein spécifique au développement du mécénat en bibliothèque. Coline Gosciniak, responsable du pôle patrimoine et directrice adjointe de la médiathèque Simone Veil de Valenciennes, identifie clairement ce point comme un obstacle. Elle souligne que le patrimoine écrit souffre d'un déficit d'attractivité par rapport à d'autres formes de patrimoine, et qu'il nécessite souvent une médiation renforcée pour susciter l'intérêt, tant du public que des mécènes. Elle observe également que la culture du mécénat reste davantage associée aux musées et aux monuments historiques qu'aux bibliothèques. Cette situation s'explique aussi par les conditions de présentation des œuvres. Les documents patrimoniaux conservés en bibliothèque sont moins fréquemment exposés, ou de manière plus ponctuelle, en raison de la vocation première des lieux, qui ne disposent pas toujours d'espaces d'exposition, mais aussi de la fragilité des supports. Claire Haquet, responsable de la bibliothèque Stanislas de Nancy, dresse un constat similaire à propos du mécénat d'acquisition. Elle souligne que le profil des mécènes en bibliothèque est particulier : contrairement au domaine muséal, les dons donnent lieu à une reconnaissance plus discrète, les œuvres n'étant pas exposées de façon permanente. Le mécène ne bénéficie donc pas de signes visibles de reconnaissance, comme un cartel ou une plaque à l'entrée d'un espace d'exposition. Cela implique que les mécènes concernés soient soit déjà familiers du mécénat culturel et disposés à diversifier leur engagement, soit particulièrement sensibles aux objets patrimoniaux conservés en bibliothèque. Dans les deux cas, ils acceptent généralement la relative discrétion qui entoure leur geste. Ces constats sont confirmés par l'expérience de la Bnu. Emmanuel Marine explique avoir distingué, au sein de la fondation universitaire, les opérations de mécénat destinées au musée de celles destinées à la bibliothèque. Deux types de dons sont ainsi proposés sur le site de la fondation. Les résultats montrent un écart net : 7 000 € ont été levés pour la Bnu, contre 30 000 € pour le musée. Selon lui, « le musée, ça fait tilt mécénat ».

Il rappelle à ce titre un constat frappant : pour 10 euros donnés au Louvre, 1 euro est donné à la BnF, un ratio qui se vérifie également à l'échelle municipale.

Les difficultés rencontrées par les bibliothèques pour mobiliser des financements privés se retrouvent également dans le cadre d'opérations d'acquisition patrimoniale, y compris lorsque les œuvres concernées présentent un intérêt historique majeur. La Bibliothèque des Champs Libres a ainsi mené deux tentatives de mécénat autour de manuscrits médiévaux bretons, dans le contexte de ventes aux enchères. En 2001, une démarche a été engagée pour l'acquisition des *Heures de Jean de Montauban* (cote 1834), puis, en 2024, pour un manuscrit du XI^e siècle provenant de l'abbaye de Locmaria de Quimper (cote 2480). Dans les deux cas, il s'agissait de réunir des financements privés afin de faire face à des montants d'acquisition élevés, de l'ordre de 300 000 €, et dans des délais particulièrement contraints, notamment en 2024, où seulement trois semaines séparaient la mise en vente de la décision d'achat. Les démarches ont principalement ciblé des personnalités fortunées disposant d'attaches bretonnes. En 2001, Édouard Leclerc et François Pinault ont ainsi été sollicités pour contribuer à l'acquisition du livre d'Heures de Jean de Montauban, sans succès. En 2024, François Pinault a de nouveau été approché pour le manuscrit de Locmaria ; malgré l'appui de Jean-Jacques Aillagon, la demande n'a pas abouti, sans qu'aucune justification ne soit apportée. Ces échecs illustrent les limites du mécénat privé pour le patrimoine écrit, même lorsque les œuvres concernées sont exceptionnelles et fortement ancrées dans un territoire, et confirment la difficulté pour les bibliothèques de rivaliser, en matière d'attractivité, avec des institutions patrimoniales plus visibles.

2.4. UNE CULTURE PROFESSIONNELLE AMBIVALENTE FACE AU MECENAT

2.4.1. Les craintes éthiques et symboliques des professionnels

Le recours au mécénat soulève des réserves éthiques et symboliques récurrentes, largement documentées dans la littérature. François Debiesse, président délégué de l'Admical et auteur du *Que sais-je ?*⁶⁴ consacré au mécénat, identifie trois principales critiques⁶⁵. Le mécénat représenterait tout d'abord un coût excessif pour les finances publiques, avec un manque à gagner fiscal estimé à plus d'un milliard d'euros par an par la Cour des comptes. Il serait ensuite insuffisamment désintéressé, les entreprises tirant de ce dispositif des bénéfices d'image et d'influence jugés parfois disproportionnés au regard des avantages fiscaux accordés. Enfin, le mécénat est parfois analysé comme une forme de « déni de démocratie », permettant aux acteurs économiques les plus puissants d'orienter des politiques relevant de l'intérêt général selon leurs propres priorités. En ce sens, la philanthropie n'est jamais neutre : elle reflète nécessairement les valeurs et les choix de donateurs souvent issus des élites économiques.

⁶⁴ DEBIESSE, François. *Le mécénat. Que sais-je ?*. Presses universitaires de France, 2007, 1 vol.

⁶⁵ DEBIESSE, François, « En finir avec le mécénat ? », *Futuribles*, 27 février 2020, vol. 435, n° 2, pp. 77-92, doi:[10.3917/futur.435.0077](https://doi.org/10.3917/futur.435.0077).

Sans formuler des positions aussi radicales, les professionnels interrogés dans le cadre de cette recherche expriment néanmoins une vigilance partagée à l'égard des financements privés. Cette prudence s'explique d'abord par les risques réputationnels qu'implique toute association avec une entreprise ou une fondation. Le choix d'un mécène engage symboliquement l'institution et constitue un acte éminemment politique, qui doit être connu et validé par la tutelle. Comme le souligne Sarah Toulouse, responsable du patrimoine à la bibliothèque municipale de Rennes, certaines figures économiques locales peuvent apparaître comme symboliquement incompatibles avec les valeurs portées par une collectivité, faisant du choix des mécènes un point de tension majeur.

Ces enjeux trouvent une traduction concrète dans les pratiques, notamment à la bibliothèque de l'École des chartes, où la numérisation et la valorisation des thèses d'École constituent un axe central de la politique de mécénat. Le projet ThENC@ vise à rendre accessible un corpus d'environ 2 000 thèses, dont seules 700 sont aujourd'hui numérisées. Faute de financements internes suffisants, sa poursuite repose en partie sur des soutiens extérieurs. Si le projet a bénéficié de financements institutionnels (Région Île-de-France, Fondation des sciences du patrimoine, Université PSL), il a également conduit l'École à solliciter des partenaires privés, comme la Fondation Imitatio pour un montant de 10 000 €. Ce partenariat soulève des interrogations d'ordre éthique et symbolique, la fondation étant financée par Peter Thiel, milliardaire américain aux positions politiques controversées.

Ce cas précis montre les arbitrages auxquels sont confrontés les établissements culturels lorsque le recours au mécénat devient une condition de réalisation de leurs projets. Dès lors, la recherche de financements privés ne relève plus seulement d'un choix stratégique, mais peut devenir une nécessité opérationnelle, susceptible d'exposer l'institution à des formes de dissonance entre ses valeurs et celles de ses partenaires.

Ainsi, les craintes éthiques et symboliques associées au mécénat se manifestent concrètement dans les projets, à travers des tensions liées à l'origine des financements, aux contreparties attendues et à l'équilibre délicat entre soutien financier, autonomie institutionnelle et cohérence des valeurs.

2.4.2. Un fort attachement au service public

L'attachement des bibliothécaires aux missions et aux principes du service public apparaît comme un élément structurel susceptible de freiner le développement du mécénat en bibliothèque. Cet attachement ne relève pas uniquement d'une posture individuelle, mais s'inscrit dans une culture professionnelle historiquement et institutionnellement construite. Le rapport précité de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche⁶⁶ met ainsi en évidence la persistance d'une forte identité professionnelle, marquée par une tradition ancienne de militantisme. Les auteurs soulignent que les bibliothécaires accordent une place centrale à des valeurs collectives constituant le socle d'une éthique largement partagée, héritée notamment des « pionniers de la lecture publique » du début du XX^e siècle, au premier rang desquels figure Eugène Morel. Ce militantisme s'est historiquement

⁶⁶ IGESR, *Éthique et déontologie des métiers des bibliothèques*, 4 décembre 2025 : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/ethique-et-deontologie-des-metiers-des-bibliotheques-99626>

exprimé à travers le combat pour la diffusion de la lecture publique, l'engagement des premières bibliothécaires jeunesse, ou encore la volonté de faire de la bibliothèque un outil d'émancipation intellectuelle. Il en subsiste aujourd'hui des manifestations particulièrement visibles : défense d'un accès inconditionnel et gratuit aux espaces, engagement en faveur de la science ouverte et de la libre circulation de l'information, attention portée à la diversité des collections, ou encore forte implication dans la médiation culturelle. Le rapport de l'IGESR dresse ainsi une liste non exhaustive de valeurs structurantes de l'éthique professionnelle des bibliothécaires : la conviction que les bibliothèques jouent un rôle essentiel dans l'exercice de la citoyenneté et du vivre-ensemble ; leur responsabilité dans l'accès à l'éducation, au savoir et aux droits culturels ; leur rôle spécifique dans la formation intellectuelle et citoyenne des jeunes générations ; l'attachement au principe d'un accès universel et gratuit ; mais aussi, plus récemment, l'idée que les bibliothèques doivent contribuer à des enjeux sociétaux tels que la transition écologique, l'égalité entre les femmes et les hommes ou la lutte contre les discriminations.

Cet attachement aux missions des bibliothèques, aujourd'hui consacrées dans la loi Robert, se traduit également par une conception particulièrement exigeante de la relation aux publics. Être bibliothécaire, c'est se penser avant tout au service des usagers, dans un lieu conçu comme hospitalier, ouvert et non discriminant. L'ouvrage collectif *Un abécédaire sensible des bibliothèques*⁶⁷ évoque ainsi l'hospitalité en bibliothèque comme la possibilité de « se sentir accueilli en tant que personne, sans être réduit à un besoin social », renouant avec « l'usage ancien de l'hospitalité qui voulait que celle-ci soit donnée par tous ». Or, cette conception de l'hospitalité suppose une disponibilité pleine et entière des espaces, des équipes et des ressources. Dans cette perspective, la relation à des mécènes, en particulier lorsqu'elle implique de trouver des projets qui correspondent à leurs envies ou l'offre de contreparties matérielles, est susceptible de fragiliser cet équilibre, en introduisant de nouvelles logiques de priorisation ou la privatisation ponctuelle des lieux. La pratique du mécénat pourrait ainsi apparaître comme un facteur de détournement potentiel des ressources de l'établissement par rapport à leur finalité première.

Conscient de ces risques, le ministère de la Culture rappelle explicitement, dans la *Charte du mécénat culturel*, que l'organisme bénéficiaire doit veiller à ce que l'octroi de contreparties, telles que la mise à disposition d'espaces, « ne se fasse pas au détriment de l'exercice de ses missions d'intérêt général ». La Charte insiste également sur la nécessité de préserver l'indépendance artistique, intellectuelle et scientifique des institutions culturelles, en réaffirmant que l'organisme bénéficiaire demeure seul maître de son projet et qu'aucun mécène ne peut intervenir dans le contenu culturel, scientifique ou intellectuel des actions soutenues. Ces rappels institutionnels viennent ainsi légitimer les réserves exprimées au sein de la culture professionnelle des bibliothécaires, lesquelles relèvent moins d'un rejet de principe du mécénat que d'une vigilance constante visant à préserver l'intégrité, l'autonomie et les fondements mêmes du service public culturel.

⁶⁷ *Un abécédaire sensible des bibliothèques : mots d'ordre et de désordre*. Eterotopia France, 2025, 1 vol.

2.4.3. Pour faire face aux contraintes budgétaires, des stratégies d'adaptation largement invisibilisées

Malgré des budgets contraints, des activités toujours plus diversifiées

Dans un contexte budgétaire contraint, les bibliothèques, plutôt que de chercher à diversifier leurs ressources financières, ont majoritairement privilégié des stratégies d'optimisation et de maîtrise des coûts. Cette capacité d'adaptation, bien que centrale dans le fonctionnement quotidien des établissements, demeure largement invisibilisée dans les discours publics sur le financement des bibliothèques. Dans son rapport intitulé *Les coûts de fonctionnement des bibliothèques municipales*⁶⁸, l'Observatoire des finances et de la gestion publique locales (OFGL) analyse la structure des dépenses de fonctionnement des équipements municipaux de lecture publique. À partir des données issues des comptes de gestion de la DGFIP et de données extra-financières produites par l'Observatoire de la lecture publique du ministère de la Culture, le rapport met en évidence le poids prépondérant des charges de personnel, qui représentent 81 % des dépenses de fonctionnement. Le second poste de dépenses concerne l'enrichissement des collections par l'achat de livres et de ressources documentaires, à hauteur de 7,4 % des charges (voir infographie en annexe). Parallèlement à cette structure de coûts peu flexible, les bibliothèques ont vu leurs missions s'élargir et leurs activités se diversifier, en particulier en matière d'action culturelle. La synthèse de 2021 produite par le ministère de la Culture sur l'activité des bibliothèques municipales, intercommunales et départementales⁶⁹ montre ainsi que, parmi les établissements desservant plus de 2 000 habitants, 69 % proposent des séances de contes et 62 % des expositions. Elles sont également 48 % à organiser des clubs de lecture, 42 % des concerts ou des projections, et 30 % des fêtes, salons du livre ou festivals. Si le développement de l'action culturelle peut entraîner un recours accru à des prestations externes, et donc une augmentation des dépenses, il repose très largement sur d'autres leviers en bibliothèque. Ces établissements mobilisent notamment les compétences internes des équipes qui tendent à se renouveler, ou s'appuient sur des partenariats non marchands menés avec d'autres établissements culturels, éducatifs ou périscolaires. Ces formes de coopération permettent de maintenir, voire d'élargir l'offre culturelle sans augmentation significative des moyens financiers.

Ainsi, les bibliothèques parviennent à « faire plus » avec des budgets stables, voire en diminution, au prix d'un investissement accru des équipes et d'une forte capacité d'adaptation organisationnelle.

⁶⁸ ROUGIER, Thomas. *Les coûts de fonctionnement des bibliothèques municipales*. Observatoire des finances et de la gestion publique locales, 2024 : <https://cdip.bnf.fr/Record.htm?idlist=1&record=19141717124919699999>

⁶⁹ MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Activités des bibliothèques : synthèses annuelles*, 2022 <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/livre-et-lecture/pour-les-professionnels-des-bibliotheques/donnees-sur-les-bibliotheques/activites-des-bibliotheques-syntheses-annuelles>

« Faire » plutôt que « faire faire » : le développement de compétences en interne

La contrainte budgétaire favorise le développement d'une logique du « faire » plutôt que du « faire faire ». Les bibliothécaires sont ainsi amenés à élargir leurs compétences, qu'il s'agisse de médiation culturelle, de programmation, de communication ou de montage de projets partenariaux. Cette montée en compétences interne constitue un levier essentiel pour maintenir l'activité des établissements, mais elle demeure rarement identifiée comme telle dans l'évaluation des politiques publiques. Ainsi, dans plusieurs bibliothèques, les équipes ont recours à l'autoformation pour développer des compétences dans des domaines de plus en plus variés. À la bibliothèque Robert-Desnos de Montreuil, les bibliothécaires conçoivent et animent de bout en bout des actions culturelles diversifiées : arpentages d'ouvrages au cœur des débats de société, ateliers dansés à visée cognitive pour les seniors, programme de résidences artistiques, initiations musicales ou encore soirées jeux etc. De même, à la bibliothèque Germaine-Tillion de Saint-Maur-des-Fossés, plusieurs bibliothécaires assurent l'animation régulière d'ateliers d'écriture, dont le succès auprès des publics ne se dément pas.

Des partenariats alternatifs pour débloquer projets et financements

Enfin, face à l'insuffisance des marges de manœuvre budgétaires, les bibliothèques développent des partenariats alternatifs permettant de déployer des projets culturels sans recourir à des financements conséquents. Ces coopérations, fondées sur la mutualisation de ressources et la convergence d'objectifs entre institutions, témoignent d'une capacité d'innovation discrète mais structurante. Les bibliothèques de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris constituent à cet égard un exemple particulièrement éclairant. Le réseau des médiathèques de l'AP-HP (seize médiathèques pour trente-sept hôpitaux) s'appuie sur un centre intermédiathèque qui, lorsqu'il était rattaché au service « Culture et mécénat », a développé des partenariats institutionnels avec de grands acteurs culturels, au service des patients et de leurs familles. Ainsi, en 2017, dans le cadre d'un partenariat avec le réseau des médiathèques de l'AP-HP, le Musée du quai Branly - Jacques Chirac a mené une série de soixante-cinq interventions dans seize hôpitaux autour du thème des « Cultures du monde ». Ateliers de pratiques artistiques, lectures ou conférences au chevet des patients ont permis de faire entrer la culture au cœur de l'univers hospitalier, sans que l'hôpital n'ait à supporter des coûts élevés. Ce type de coopération s'est progressivement structuré avec d'autres institutions culturelles majeures, au premier rang desquelles le Musée du Louvre. La rencontre entre les deux institutions repose sur une convergence d'objectifs : la volonté du Louvre de faire du musée un lieu d'échanges et d'expression personnelle au-delà de ses murs, et celle de l'AP-HP d'améliorer la qualité de vie des patients et « de promouvoir une approche du soin qui considère la personne dans toutes ses dimensions »⁷⁰. Initié en 2013 et formalisé par une première convention en 2014, le partenariat a été renouvelé en 2017 puis en 2021, avec une ambition croissante de

⁷⁰ APHP, « Collaboration APHP Le Louvre : entretien avec Juliette Carvunis et le Dr François Nataf - Radiochirurgie ZAP-X Lariboisière », 8 août 2025 : <https://www.radiochirurgiezapx-lariboisiere.com/collaboration-aphp-louvre-entretien-juliette-carvunis-dr-nataf/>.

co-construction des projets. En 2023, ce partenariat se poursuit dans de nombreux services hospitaliers (gériatrie, pédiatrie, psychiatrie, oncologie, etc.) et se traduit par un programme particulièrement dense : expositions itinérantes au sein des hôpitaux, visites guidées au musée, performances et ateliers animés par des artistes invités etc. Sur le plan financier, ces projets reposent sur un modèle de financement indirect. Le centre intermédiathèque contribue aux actions à des tarifs relevant du champ social, tandis que le mécénat est principalement porté par les institutions partenaires elles-mêmes. Lorsque les actions se déroulent hors de l'hôpital (par exemple lors de visites d'expositions au musée), les coûts ne sont pas supportés par l'AP-HP. Ce modèle illustre une forme de mécénat « délégué », dans lequel les bibliothèques bénéficient d'actions culturelles ambitieuses sans en assurer directement la recherche de financements, ni en porter la charge financière principale.

Ces pratiques d'autoformation et de partenariats témoignent de la capacité des bibliothèques à développer leurs propres modes d'adaptation face aux contraintes budgétaires. En misant sur la montée en compétences internes et sur des coopérations avec des institutions culturelles plus puissantes ou mieux dotées qu'elles, les bibliothèques parviennent à maintenir, voire à enrichir leur offre de services sans recourir systématiquement à des financements externes. Cette stratégie s'inscrit pleinement dans l'ADN professionnel des bibliothèques. Elle révèle une forme de pragmatisme institutionnel efficace mais largement invisibilisé, qui explique en partie pourquoi le mécénat n'apparaît pas toujours comme une nécessité immédiate. Plutôt qu'un refus, il s'agit souvent d'un arbitrage : celui de solutions jugées plus cohérentes avec les valeurs du service public et avec les ressources disponibles. Dès lors, la question n'est peut-être pas tant de savoir pourquoi les bibliothèques recourent peu au mécénat, que de comprendre à quelles conditions celui-ci pourrait venir compléter, sans se substituer ni déstabiliser, des équilibres déjà construits.

3 - OPPORTUNITES ET CONDITIONS DE REUSSITE : QUAND LE MECENAT DEVIENT UN LEVIER PERTINENT

3.1. QUELQUES LEÇONS DE MECENAT ISSUES DES BIBLIOTHEQUES OUTRE-ATLANTIQUE

Intriguée par la puissance du secteur de la philanthropie aux Etats-Unis, j'ai voulu interroger des spécialistes intervenant dans le champ des bibliothèques de lecture publique pour comprendre le fonctionnement de cet écosystème et savoir dans quelle mesure les établissements français pourraient s'en inspirer. J'ai donc mené deux entretiens auprès de professionnels du *fundraising* qui œuvrent en faveur des bibliothèques.

J'ai d'abord rencontré Jonna Ward, ancienne directrice générale de la Seattle Public Library Foundation, qui dispose de plus de vingt ans d'expérience dans la levée de fonds en bibliothèque. Sous sa direction, le mécénat s'est imposé comme un axe stratégique du développement de la Seattle Public Library et la Seattle Public Library Foundation est devenue la plus grande fondation de bibliothèque publique des Etats-Unis, en termes d'actifs. Convaincue de l'importance de ces enjeux financiers pour les bibliothèques, Jonna Ward est désormais engagée dans une démarche de diffusion et de structuration des pratiques de mécénat. Elle a récemment fondé le Library Support Network, une organisation dédiée à l'accompagnement des bibliothèques et de leurs fondations dans leurs stratégies de financement et de plaidoyer.

J'ai réalisé un second entretien auprès de trois membres de l'équipe du développement de la Brooklyn Public Library : Samantha Dodds, Assistant Vice President of Development, en charge des partenariats, de la collecte de fonds et des relations avec les mécènes, Noella Scott, Senior Director of Institutional Giving, responsable des relations avec les fondations et autres financeurs institutionnels, ainsi que Julia Tejeda, Director of Individual Giving, en charge du mécénat des particuliers.

Ces deux institutions sont extrêmement dynamiques en matière de levée de fonds au point d'être reconnues et considérées comme des références sur le sujet à l'échelle nationale. Ce haut niveau de structuration et de professionnalisation s'est traduit de façon très concrète au cours de nos entretiens : le vocabulaire employé par mes interlocutrices pour décrire leurs pratiques professionnelles ne trouvait souvent pas d'équivalent direct en français, ce qui m'a contrainte, dans la suite de cet exposé, à conserver plusieurs termes en anglais.

3.1.1. Une culture philanthropique structurée

Selon Jonna Ward, le *fundraising* des bibliothèques publiques aux États-Unis demeure malgré tout un champ encore jeune, nettement moins structuré et professionnalisé que celui des musées, des hôpitaux ou de l'enseignement supérieur. Il s'est développé progressivement, sous l'effet de la réduction des dotations publiques à partir des années 1980. Cette pression s'est fortement intensifiée au

cours des dernières années, depuis les débuts de l'administration Trump, notamment avec l'affaiblissement du rôle de l'Institute of Museum and Library Services (IMLS), organisme fédéral central pour le soutien à la recherche et à l'attribution de subventions. Dans ce contexte, une pluralité de modèles de collecte de fonds ont émergé : les fondations dédiées, les associations de type *Friends of the Library*, les fonds de dotation ou encore un mélange de ces différents dispositifs.

Pour qu'une bibliothèque se décide à recourir à l'un de ces dispositifs, il faut souvent un élément déclencheur selon Jonna Ward : ce peut être une baisse brutale des subventions ou l'émergence d'un besoin urgent. À Seattle, la dynamique philanthropique s'est déclenchée lorsque le bibliobus est tombé en panne. La quête de financement pour son remplacement a servi de catalyseur à la création d'une fondation et d'un fonds de dotation.

Des équipes dédiées, au plus près de la gouvernance

Dans les bibliothèques étudiées, le développement du mécénat repose sur la constitution d'équipes spécifiquement dédiées. À Seattle, les activités de *fundraising* étaient initialement assurées par des agents publics intégrés à la bibliothèque, avant que la fondation ne se dote progressivement de sa propre équipe. Celle-ci compte aujourd'hui neuf agents, dont les missions sont entièrement centrées autour de la philanthropie, de la relation aux donateurs et de l'*advocacy*. Chaque année, grâce au soutien d'environ huit mille donateurs, les équipes concourent à lever près de 5 millions de dollars pour la bibliothèque sur un budget global de 95 millions de dollars⁷¹. À la Brooklyn Public Library, l'équipe de développement compte quatorze personnes. Au cours de l'année précédente, environ 3,5 millions de dollars ont été levés auprès de fondations et 1 million de dollars auprès d'entreprises sur un budget annuel d'environ 145 millions de dollars. Enfin, à titre de comparaison, plus de quarante-cinq agents travaillent au département du développement à la New York Public Library et collectent annuellement environ 80 millions de dollars, pour un budget annuel d'environ 430 millions de dollars⁷². La taille des équipes apparaît donc clairement comme un facteur déterminant des capacités de levée de fonds.

Des équipes hautement qualifiées et expérimentées en philanthropie

Les équipes de développement rencontrées se caractérisent par un haut niveau de qualification académique et une forte expérience professionnelle dans le champ de la philanthropie culturelle. Il est intéressant de noter qu'elles ne sont pas issues de la bibliothéconomie, mais de formations en sciences sociales, relations internationales ou management des organisations à but non lucratif et qu'elles ont exercé dans de grandes institutions culturelles avant de rejoindre les bibliothèques.

À la Brooklyn Public Library, la direction du développement est assurée par Lauren Arana, diplômée de l'Université de Pennsylvania en *non profit leadership*. Avant son arrivée à la bibliothèque, elle a travaillé au Lincoln Center, institution

⁷¹ THE SEATTLE PUBLIC LIBRARY FOUNDATION, « Impact of Donor Support » : <https://supportspl.org/what-we-do/grants-to-the-library/>.

⁷² KPMG, *THE NEW YORK PUBLIC LIBRARY, ASTOR, LENOX AND TILDEN FOUNDATIONS, Financial Statements*, 30 juin 2025

culturelle majeure à New York, où elle était notamment en charge du développement philanthropique. Les autres cadres du département présentent des profils comparables. Samantha Dodds, Assistant Vice President of Development, est diplômée en relations internationales de Georgetown University et dispose d'une expérience de plus de dix ans en partenariats, mécénat d'entreprise et relations donateurs. Noella Scott, Senior Director of Institutional Giving, est titulaire d'un diplôme de sociologie de l'University of Georgia, tandis que Julia Tejada, Director of Individual Giving, a étudié la psychologie à Columbia University.

Des professionnels engagés, attachés aux bibliothèques et à leur mission

Enfin, au-delà de leurs compétences techniques, ces professionnels se distinguent par un attachement fort à leur métier et à la mission portée par les bibliothèques. À Brooklyn comme à Seattle, mes interlocutrices ont accueilli ma démarche avec joie et se sont montrées particulièrement disposées à partager leurs pratiques. Leur connaissance fine des bibliothèques et leur conviction du rôle fondamental qu'elles jouent pour la vie démocratique transparaissent de façon manifeste dans nos discussions. Loin d'être un simple moteur individuel, cet engagement est pour elles une composante majeure de leur légitimité professionnelle qui atteste de leur aptitude à incarner les valeurs de l'institution et à en faire comprendre l'impact concret.

Une proximité étroite avec les instances de gouvernance des bibliothèques

Lors de mes deux entretiens, l'ancrage du mécénat au plus haut niveau de décision a également été décrit par mes interlocutrices comme l'une des conditions essentielles de son efficacité. À la Brooklyn Public Library, la présidente et CEO est explicitement identifiée comme la principale responsable du *fundraising*, ce qui confère au mécénat une place centrale dans la stratégie globale de l'établissement. Cette reconnaissance institutionnelle légitime les équipes de développement en interne et leur donne les moyens d'agir. Celles-ci bénéficient de budgets conséquents pour mener à bien leurs différentes actions en faveur des donateurs (organisation d'événements, campagne de communication, cadeaux etc.). Ces dépenses sont acceptées car perçues comme des investissements nécessaires à la réussite des levées de fonds, selon la logique très américaine qu'il faut « *spend money to make money* ».

La structuration des pratiques de don : annual giving, capital campaigns et planned giving

L'un des enseignements majeurs de l'entretien avec Jonna Ward réside dans la manière dont le *fundraising* des bibliothèques publiques américaines repose sur une structuration fine et hiérarchisée des pratiques de don. Une typologie qui, à mon sens, demeure peu formalisée en France.

Jonna Ward distingue en premier lieu ce que les professionnels désignent comme l'*annual giving* ou *annual fund*. Cette catégorie regroupe l'ensemble des dons réguliers sollicités sur une base annuelle auprès d'un large public de donateurs. Ces appels prennent généralement la forme de campagnes de communication adressées par mails ou courriers postaux et portent sur des montants relativement

modestes. L'*annual giving* constitue le socle du *fundraising*, en assurant des ressources relativement stables destinées à soutenir les activités courantes de l'institution. Ces dons jouent aussi un rôle essentiel dans la constitution d'une communauté de soutien durable autour de la bibliothèque.

À partir de cette base de donateurs engagés, les bibliothèques peuvent déployer des stratégies de collecte plus ciblées, notamment à travers des *capital campaigns*. Ces campagnes correspondent à des opérations de levée de fonds limitées dans le temps, visant à financer un projet identifié et structurant, tel qu'un bâtiment, une rénovation majeure, ou un programme d'envergure. Contrairement à l'*annual giving*, la *capital campaign* repose sur la sollicitation de dons plus élevés, souvent assortis d'engagements pluriannuels. Elle mobilise prioritairement des donateurs déjà sensibilisés à la cause, invités à franchir un seuil supplémentaire dans leur engagement financier. Jonna Ward souligne que ces campagnes occupent une place stratégique dans le développement des bibliothèques, en permettant de fédérer la communauté autour de projets concrets.

Enfin, la troisième catégorie, le *planned giving*, renvoie à l'ensemble des dons planifiés dans le cadre de la gestion patrimoniale des donateurs. Il s'agit notamment de legs, de la désignation de la bibliothèque ou de sa fondation comme bénéficiaire d'une assurance-vie, ou encore de la transmission d'actifs financiers. Ces dons, différés dans le temps, sont généralement d'un montant plus important que le reste des dons annuels. Jonna Ward insiste sur le fait que le *planned giving* constitue l'un des principaux leviers de constitution et d'alimentation des fonds de dotation.

L'articulation entre ces trois catégories de dons structure ainsi une progression dans la relation au donateur. Un individu peut d'abord soutenir la bibliothèque par des contributions annuelles modestes, puis être sollicité dans le cadre d'une campagne de projet, avant d'envisager, à un stade ultérieur, un engagement patrimonial à travers un don planifié. Jonna Ward souligne que cette progression n'est pas automatique et qu'elle repose sur un important travail de pédagogie fondé sur la durée et la qualité du lien établi avec les donateurs. Cette approche novatrice permet de penser le *fundraising* non comme une succession d'appels ponctuels, mais comme un parcours d'engagement, articulant court, moyen et long terme.

À Brooklyn, des événements dédiés réunissent les donateurs annuels les plus généreux avec ceux ayant inscrit la bibliothèque dans leurs dispositions patrimoniales. Ces temps d'échange favorisent le dialogue entre les différents types de donateurs et encouragent une évolution progressive des pratiques de don de chacun.

Une stratégie fondée sur la segmentation du marché des donateurs

À la Seattle Public Library, la majorité des ressources philanthropiques provient d'une base large et diversifiée de petits donateurs. Cette configuration repose sur une stratégie visant à garantir stabilité financière et continuité des ressources car la multiplication de dons de faibles ou moyens montants limite la dépendance à quelques mécènes majeurs et réduit ainsi les risques budgétaires. À l'inverse, d'après Jonna Ward, le mécénat d'entreprise apparaît plus instable. Elle constate par ailleurs que le vivier de grandes entreprises est assez limité, ce qui génère peu de débouchés et une concurrence élevée entre les organisations à but non

lucratif pour attirer ce type de mécènes. Un positionnement qui traduit la réalité macroéconomique du secteur : en 2019, près de 80 % des dons versés aux organisations à but non lucratif provenaient de particuliers, contre seulement 13,4 % pour les entreprises et 17 % pour les fondations⁷³ (Giving USA, 2020⁷⁴).

Toutefois, Jonna Ward souligne que certains dons majeurs peuvent jouer un rôle structurant, non seulement sur le plan financier, mais également en termes de visibilité et de légitimation du mécénat auprès du grand public. Elle cite notamment le don de 2,5 millions de dollars accordé par la Paul G. Allen Family Foundation lors d'une grande campagne de financement destinée à renforcer les collections de la bibliothèque. Au-delà de son impact budgétaire, ce don a contribué à rendre visible l'existence même du financement privé au sein de l'institution. La fondation avait en effet souhaité que des ex-libris mentionnant son soutien soient apposés dans les ouvrages acquis grâce à ce financement. Cette stratégie de visibilité a participé à sensibiliser les usagers au rôle des donateurs et à diffuser l'idée que chacun pouvait, à son échelle, contribuer au développement de la bibliothèque.

À la Brooklyn Public Library, chaque type de donateurs est courtoisé avec intérêt et selon des stratégies bien différenciées. L'accès aux financements d'entreprise ou de fondations s'opère essentiellement par l'intermédiaire des membres du *board*. La présence, au sein de celui-ci, de dirigeants et cadres d'entreprises puissants favorise l'établissement de relations de confiance susceptibles de déboucher sur des soutiens financiers durables. Le cas de l'entreprise Con Edison, à la fois partenaire financier et représentée au conseil d'administration, illustre cette imbrication étroite entre gouvernance et collecte de fonds. Dans ce contexte, la Brooklyn Public Library accorde une attention particulière à la composition et au renouvellement de son conseil d'administration. Un comité de nomination identifie des profils susceptibles de s'engager durablement pour la bibliothèque, à la fois par leur capacité à contribuer financièrement à titre personnel et par leur aptitude à mobiliser des réseaux et ressources externes. Les différents comités du *board* fonctionnent comme un vivier, permettant d'évaluer l'implication des futurs administrateurs avant leur entrée formelle au conseil.

Enjeu stratégique à part entière, le Library Support Network a consacré un webinaire entier⁷⁵ aux méthodes permettant de renforcer l'efficacité des conseils d'administration en matière de philanthropie.

Des profils de donateurs identifiés et des motivations analysées

Les stratégies de mécénat reposent également sur une analyse fine du profil et des motivations des donateurs. À Seattle, les enquêtes et groupes de discussion menés par la fondation ont permis d'identifier plusieurs caractéristiques sociologiques récurrentes. Les donateurs sont souvent des personnes diplômées,

⁷³ DILWORTH, Kathryn. Philanthropy in Public Libraries: Its Impact on Community Well-Being Missions. *International Journal of Community Well-Being*. 2022, Vol. 5, n° 2, p. 455-473. DOI [10.1007/s42413-021-00140-8](https://doi.org/10.1007/s42413-021-00140-8)

⁷⁴ Les pourcentages issus de Giving USA peuvent légèrement dépasser 100 % du total des dons en raison de chevauchements méthodologiques : certaines fondations sont alimentées par des particuliers, et certains dons d'entreprise sont effectués via des fondations d'entreprise.

⁷⁵ LIBRARY SUPPORT NETWORK COMMUNITY. « Webinar | Building Better Boards: Useful Tools for Improving Recruitment and Engagement » : <https://community.librarysupportnetwork.org/posts/91315242>.

fortement engagées dans la vie culturelle et civique, et déjà impliquées auprès d'institutions publiques (radios ou chaînes de télévision gouvernementales) ou dans des causes sociétales (organisations de défense des libertés civiles type ACLU - American Liberties Civil Union). Trois grandes motivations ressortent particulièrement chez les répondants. Certains donateurs expriment un sentiment de réciprocité, lié à l'usage personnel qu'ils font des services de la bibliothèque. D'autres perçoivent les bibliothèques comme des institutions essentielles au fonctionnement démocratique et soutiennent leur action pour des raisons civiques. Enfin, un troisième groupe met en avant le rôle des bibliothèques dans l'éducation et le développement des enfants, considérant leur soutien comme un investissement dans l'avenir collectif.

À Brooklyn, les profils des donateurs se révèlent particulièrement variés, tant sur le plan social et économique que générationnel. Les cercles de donateurs mis en place par la bibliothèque s'appuient sur des seuils de contribution accessibles, favorisant l'élargissement et la diversification de la base philanthropique. Les responsables du développement insistent sur l'importance de l'ancrage local : nombre de mécènes entretiennent un lien personnel avec la Brooklyn Public Library, ayant eux-mêmes bénéficié de ses services à un moment clé de leur parcours. Beaucoup expriment aussi un attachement profond aux bibliothèques, qu'ils soient anciens professionnels du secteur ou issus de milieux sensibles à la lecture, à la culture et à la transmission du savoir.

Une communauté professionnelle dynamique et organisée : le Library Support Network

Le Library Support Network répond à un besoin d'entraide et de mutualisation des pratiques entre les professionnels du développement dans un secteur encore en consolidation. La dynamique s'est amorcée dès 2017 avec l'*International Public Library Fundraising Conference*, conçue comme un espace d'échange entre pairs à l'échelle nord-américaine. La pandémie a ensuite joué un rôle d'accélérateur, en favorisant le développement d'une communauté en ligne et le partage de ressources numériques. À l'issue d'une phase pilote, cette initiative a donné naissance à une organisation autonome, structurée sous la forme d'une entité à but non lucratif. Le réseau articule désormais de nombreux dispositifs comme le *Library Giving Day*, une journée nationale de mobilisation en faveur des bibliothèques, créée en 2019 sur le modèle de *Giving Tuesday*, grande journée mondiale dédiée à la générosité et à l'engagement.

L'ambition de la plateforme en ligne est de constituer un réservoir de ressources mutualisées, incluant des exemples de *case for support*⁷⁶ (voir exemples en annexe), des données comparatives, des modèles de documents et des outils d'aide à la décision, afin d'accompagner les bibliothèques dans leurs stratégies de levée de fonds et de gestion des ressources. C'est aussi un espace de mobilisation collective et de défense active des bibliothèques dans un climat instable marqué par

⁷⁶ Il n'existe pas d'équivalent pour ce terme en français. Un *case for support* est un document ou une argumentation structurée qui expose de manière claire et convaincante pourquoi une organisation mérite et a besoin de soutien philanthropique, en présentant sa mission, ses objectifs, les impacts attendus et la manière dont les donateurs peuvent contribuer à les atteindre. Il sert de base aux différents supports de communications de collecte de fonds.

l'affaiblissement du soutien fédéral et par la multiplication des tentatives d'attaques et de censures.

3.1.2. Cultiver la confiance et la fidélité des donateurs

Le stewardship : définition et mise en œuvre à la Brooklyn Public Library

Dans le vocabulaire anglo-saxon du *fundraising*, le *stewardship* désigne l'ensemble des pratiques visant à entretenir la relation avec les donateurs après le don, dans une perspective de fidélisation et d'engagement à long terme. C'est une notion clef qui est revenue à plusieurs reprises lors de mes entretiens. À la Brooklyn Public Library, cette approche se traduit par la programmation régulière d'événements à destination des donateurs individuels. Les donateurs contribuant à partir d'un certain seuil annuel (plus de 1500 dollars) sont regroupés au sein du *Whitman Circle*, qui donne accès à une dizaine d'événements par an. Ces rendez-vous prennent souvent la forme de rencontres conviviales avec des auteurs locaux, organisés en soirée ou lors de petits-déjeuners dans les bibliothèques de quartier. Pour rendre lisibles les paliers d'engagement, la bibliothèque propose également des visites exclusives à un cercle plus restreint de donateurs comme celle du *BookOps*, le centre de tri et de circulation des collections partagé avec la New York Public Library, offrant ainsi un accès privilégié aux coulisses du fonctionnement de ces institutions.

Une articulation étroite entre fundraising et advocacy

Aux Etats-Unis, l'action philanthropique tend à devenir un outil structurant du plaidoyer en faveur du financement public. Cette capacité à articuler financement privé et soutien au financement public constitue selon moi l'un des traits les plus saillants et les plus intéressants du modèle de philanthropie américain.

À Seattle, Jonna Ward souligne le rôle déterminant joué par les donateurs dans ce travail de plaidoyer. Leur mobilisation lors de débats budgétaires, de consultations publiques ou d'actions de sensibilisation contribue à rendre visible l'attachement de la communauté à la bibliothèque et à peser concrètement sur les décisions politiques. À mesure qu'une base de donateurs réguliers et engagés se constitue, ceux-ci cessent d'être de simples contributeurs pour devenir de véritables alliés stratégiques de l'institution. En soutenant financièrement la bibliothèque, ils développent un attachement fort à ses missions et à son rôle social, ce qui les conduit à intervenir activement pour défendre ses intérêts auprès des décideurs publics.

L'exemple de la campagne référendaire menée à Seattle en 2012 illustre cette dynamique. Cette consultation visait à obtenir l'accord des électeurs pour l'instauration d'un prélèvement fiscal dédié, venant compléter le financement municipal de la bibliothèque. La réussite de cette initiative repose en grande partie sur la mobilisation des donateurs et des membres de la fondation, qui ont joué un rôle actif dans la sensibilisation du public et le dialogue avec les responsables politiques. La fondation a ainsi agi comme un relais d'influence et de légitimation, démontrant l'attachement de la communauté à cet équipement public.

De manière plus structurelle, Jonna Ward décrit un travail continu de relations institutionnelles mené par les membres des conseils d'administration des fondations, en lien avec les élus locaux. Ce travail s'inscrit dans le temps long : échanges réguliers avec les responsables politiques, participation à des auditions publiques,

mobilisation ponctuelle des donateurs pour exprimer leur soutien ou leurs attentes. L'envoi coordonné de messages de remerciement ou, à l'inverse, la présence visible lors de réunions publiques sont autant de leviers permettant de rendre tangible l'importance de la bibliothèque aux yeux des décideurs.

À la Brooklyn Public Library, l'articulation entre plaidoyer et financement privé repose sur une organisation très structurée. L'institution dispose d'une équipe dédiée aux relations gouvernementales, chargée d'assurer le dialogue avec les élus, les services du maire et tous les responsables publics aux niveaux municipal, étatique et fédéral. Elle veille à faire comprendre aux partenaires publics le rôle essentiel joué par la bibliothèque dans la vie des habitants de Brooklyn. Pour ce faire, elle travaille en étroite collaboration avec les départements de la communication et du développement. Elle pilote également un cycle annuel de plaidoyer budgétaire, mené avec les autres grands réseaux de bibliothèques new-yorkais, afin de défendre les crédits alloués aux bibliothèques dans le budget municipal et organise des campagnes d'*advocacy* invitant usagers et soutiens à interpeller directement leurs représentants politiques.

Ainsi, dans les deux cas, le mécénat apparaît non seulement comme une source de financement, mais aussi comme un levier d'influence collective, permettant de défendre des ressources publiques qu'aucune campagne de levée de fonds privée ne pourrait compenser à elle seule.

Mesure de l'impact et storytelling : des outils-clef au service du plaidoyer

Jonna Ward souligne que l'efficacité du plaidoyer en faveur des bibliothèques repose étroitement sur la capacité, portée par les fondations, à objectiver et mettre en récit leur impact. En valorisant leur impact social, éducatif et civique, elles contribuent à instaurer un climat de confiance entre l'institution, les élus et la communauté. Jonna Ward reconnaît toutefois les limites actuelles des outils disponibles, les bibliothèques disposant de peu d'indicateurs partagés permettant de rendre compte de la diversité et de la complexité des effets de leurs actions auprès des publics. À cet égard, l'étude menée par la Toronto Public Library en 2023⁷⁷ fait figure de référence, elle propose une analyse de l'impact des bibliothèques selon des dimensions économiques mais aussi « émotionnelles, intellectuelles, créatives et sociales ».

Cependant, la mesure de l'impact ne saurait suffire à elle seule. Elle doit être complétée par un travail de mise en récit, capable de traduire ces effets en un discours sensible, intelligible et mobilisateur. Jonna Ward insiste ainsi sur l'importance du *case for support* comme outil narratif, permettant de donner sens aux données et de relier l'action des bibliothèques à des enjeux humains et sociaux plus larges. Elle évoque notamment l'influence qu'a eu sur elle l'ouvrage *No Palaces for the People* d'Eric Klinenberg, qui lui a fourni un cadre conceptuel et un vocabulaire pour exprimer le rôle des bibliothèques comme infrastructures sociales et lieux d'appartenance dans des sociétés marquées par l'isolement. Dans cette perspective, le storytelling apparaît comme le complément indispensable de la mesure d'impact : il ne s'agit pas seulement de démontrer l'utilité des bibliothèques,

⁷⁷ SEISMONAUT. *Measuring the Social Impact of Toronto Public Library*, octobre 2023 : <https://tpl.ca/about-the-library/social-impact>.

mais de rendre sensible la nécessité d'y investir, tant pour les donateurs que pour les décideurs publics.

Et c'est un terrain de jeu exaltant pour ces professionnels passionnés, car comme le résume Julia Tejada, directrice du mécénat individuel à la Brooklyn Public Library : « *whatever is your thing that you care about, the library probably does it.* »⁷⁸ Cette formule illustre à merveille la plasticité des bibliothèques publiques, capables d'inscrire leur action dans des registres multiples (éducatif, social, culturel, démocratique, etc.) et constitue un levier puissant pour adapter le discours philanthropique aux motivations variées des donateurs et des décideurs publics.

L'observation des pratiques américaines révèle un écosystème du mécénat en bibliothèque structuré et relativement mature, en net contraste avec la situation française. Toutefois, cette réalité s'inscrit dans un contexte institutionnel et socioculturel spécifique et ne pourrait être transposée telle quelle en France. En effet, aux États-Unis, la levée de fonds repose sur une culture du don solidement ancrée dans les pratiques. Le mécénat y apparaît comme un prolongement naturel de la participation civique et comme un mode légitime de soutien aux services publics. À l'inverse, en France, nous avons vu que le financement des bibliothèques s'inscrivait historiquement dans une tradition d'intervention publique forte et que la recherche de financements privés demeurerait encore perçue comme susceptible de fragiliser l'équilibre et les principes du service public. Dans ce contexte, l'analyse du modèle américain ne doit pas être envisagée dans une perspective de stricte transposition. Elle permet en revanche d'identifier un ensemble de conditions de réussite telles que la professionnalisation des pratiques, la structuration des relations avec les donateurs, ou encore l'articulation entre mécénat et plaidoyer en faveur du financement public. Ces éléments invitent également à imaginer la place future que pourrait occuper la recherche de financements privés dans l'organisation des bibliothèques françaises : non plus seulement comme une activité périphérique, mais bien comme un levier stratégique et financier puissant. Pour autant, une telle évolution ne saurait reposer sur la seule initiative des établissements. Elle appelle un soutien institutionnel clair, des relais structurants et des outils partagés. Aujourd'hui, en France, des dispositifs émergent dans ce sens et témoignent d'une dynamique de structuration prometteuse. Leur analyse permet d'éclairer les leviers politiques, juridiques et administratifs nécessaires à un développement plus ambitieux du mécénat en bibliothèque.

3.2. COMMENT ? CONSTRUIRE UN ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL FAVORABLE AU MECENAT EN BIBLIOTHEQUE

En effet, un principe ressort et s'affirme de notre enquête de terrain : le développement du mécénat ne repose que rarement sur les bibliothèques seules. Il suppose au contraire toute une chaîne d'acteurs engagés, qu'ils soient issus de l'administration, du terrain ou de la sphère politique.

⁷⁸ « Quelle que soit la cause qui vous tient à cœur, la bibliothèque y contribue probablement déjà ».

3.2.1. Outiller et sécuriser les démarches de mécénat

À l'échelle des collectivités, on observe, depuis une dizaine d'années, une professionnalisation et une structuration croissante des démarches de mécénat. Les missions mécénat constituent à cet égard des leviers déterminants. Elles apportent une réponse organisationnelle à des blocages fréquemment exprimés sur le terrain : manque de temps, incertitudes juridiques et fiscales, absence de stratégie, difficultés à formaliser les contreparties ou à sécuriser la relation avec les partenaires. Leur valeur ajoutée réside dans trois fonctions principales : la mutualisation d'outils (documents-cadres, conventions, pratiques de valorisation), la sécurisation (doctrine commune, vigilance réputationnelle, articulation avec les obligations des agents publics) et l'accompagnement stratégique (priorités de prospection, cohérence territoriale, animation de réseau).

Les contrastes observés dans les réseaux de lecture publique de Rennes et de Bordeaux illustrent concrètement ce rôle. À Rennes, l'absence d'ingénierie dédiée au niveau de la collectivité est décrite comme un frein majeur par Sarah Toulouse, responsable du patrimoine au sein des bibliothèques : développer une stratégie structurée exigerait des ressources humaines spécifiques et une organisation claire entre directions, conditions qui ne sont pas réunies à ce stade. À l'inverse, à Bordeaux, les actions de mécénat de la bibliothèque s'appuient sur l'expertise et les outils de la mission mécénat de la métropole. La bibliothèque s'inscrit dans un réseau de correspondants mécénat se réunissant régulièrement pour partager pratiques et orientations, auquel s'ajoute désormais un nouvel échelon de coordination depuis la création d'un poste de chargée de mécénat à l'échelle de la Ville. Cette structuration a permis d'accompagner des opérations concrètes que nous avons présentées en détail dans la première partie de ce document : en 2019, la bibliothèque a ainsi mené avec succès une première campagne de mécénat patrimonial dédiée à la restauration de deux atlas de Mercator du XVII^e siècle.

En complément de ces dispositifs locaux, la mission mécénat du ministère de la Culture joue également un rôle central d'encadrement et de mobilisation des acteurs désireux d'entreprendre des démarches. Elle a contribué à diffuser des bonnes pratiques et à outiller les établissements, notamment à travers la publication d'une Charte du mécénat culturel (actualisée en 2020, voire une synthèse en annexe). Cette charte peut être lue comme une formalisation institutionnelle des craintes exprimées par les professionnels : risque d'atteinte à la neutralité des services publics, inquiétudes liées à l'association d'image, conflits d'intérêts, pression potentielle sur les contenus, ou confusion entre mécénat et logique commerciale. Elle propose à ce titre un cadre déontologique structurant : principes de sélection des partenaires (exclusions ou restrictions selon les secteurs et risques de prosélytisme), vérifications préalables portant sur la réputation des mécènes, prévention des conflits d'intérêts (notamment lorsque le mécène est par ailleurs fournisseur), affirmation de l'indépendance intellectuelle et scientifique de l'établissement, encadrement strict des contreparties afin de maintenir la frontière avec le parrainage, et rappel des obligations des agents publics (neutralité, probité, absence d'avantages personnels). Dans un contexte où les bibliothèques hésitent encore souvent à s'engager dans le mécénat par crainte d'un glissement éthique ou symbolique, cette formalisation constitue un outil de sécurisation essentiel.

3.2.2 Assurer un portage politique clair et assumé

Si l'accompagnement technique, administratif et juridique constitue une condition essentielle au développement des démarches de mécénat en bibliothèque, il ne saurait en aucun cas faire figure de condition suffisante. Les entretiens menés soulignent de manière récurrente le rôle déterminant d'un portage politique explicite, permettant de légitimer ces pratiques et d'en pérenniser le déploiement au sein des établissements.

Un portage politique facilitateur mais ponctuel : l'exemple de Nancy

L'expérience menée à la bibliothèque Stanislas de Nancy illustre le rôle facilitateur que peut jouer un soutien politique. Sous l'impulsion de son ancienne directrice, Claire Haquet, la bibliothèque a engagé en 2018 une levée de fonds visant à acquérir un ensemble d'estampes de Claude Weisbuch, dans le cadre d'un programme patrimonial consacré aux graveurs lorrains du XX^e siècle.

Face à un coût d'acquisition estimé à environ 50 000 euros, supérieur aux capacités budgétaires de l'établissement, la bibliothèque a construit un montage financier combinant subvention publique et mécénat, en s'appuyant notamment sur un partenariat avec la Fondation Lotharingie, émanation locale de la Fondation du patrimoine. L'opération a été accompagnée d'une stratégie de mobilisation territoriale associant acteurs économiques locaux, mécénat de compétence et organisation d'événements culturels et caritatifs. La campagne a permis de dépasser l'objectif initial de collecte.

Le succès de cette initiative a notamment reposé sur une validation politique apportée dès le lancement du projet par le maire de Nancy, familier des enjeux portés par l'établissement en sa qualité d'ancien adjoint à la culture. Ce soutien a contribué à légitimer la démarche et à faciliter l'adhésion des élus. Toutefois, l'absence d'accompagnement méthodologique à l'échelle de la collectivité a limité la transformation de cette expérience en stratégie pérenne. Ce cas met ainsi en évidence les limites d'un portage politique qui ne s'appuie pas sur une ingénierie administrative structurée. La cellule mécénat municipale demeurant principalement mobilisée sur des projets d'investissement d'envergure, la bibliothèque est restée relativement isolée dans ses démarches et n'a pu reconduire ce type d'initiative que de manière ponctuelle.

Un portage politique stratégique et intégré : l'exemple de Versailles

La politique de mécénat développée par les bibliothèques de Versailles s'inscrit dans une dynamique plus durable. Comme l'a souligné Vincent Haeghele lors de notre entretien, les projets de mécénat font systématiquement l'objet d'un travail coordonné entre la direction de l'établissement, la direction des affaires culturelles et le cabinet du maire, garantissant une validation politique des partenariats envisagés. Mais la pérennité des actions de mécénat repose également sur la simplicité et la souplesse du format choisi : le développement de visites patrimoniales personnalisées à destination d'une clientèle internationale. En mobilisant l'histoire diplomatique du bâtiment et son environnement touristique exceptionnel, la bibliothèque a su valoriser ses ressources patrimoniales existantes sans nécessiter d'investissements lourds ou de montages financiers complexes. Le

succès de ces initiatives tient ainsi à la combinaison de plusieurs facteurs : un soutien politique assumé, une intégration dans la stratégie culturelle municipale et la mise en place de dispositifs facilement reproductibles dans le temps.

Un portage politique conditionné au repositionnement institutionnel de l'établissement : l'exemple de Lyon

L'expérience de la Bibliothèque municipale de Lyon met en évidence que le soutien politique ne se décrète pas. Bien que multifactoriel, il apparaît ici fortement conditionné à l'évolution de la position institutionnelle et financière de la bibliothèque.

Dès 2012, la question du mécénat figurait dans certaines fiches de poste au sein de l'établissement. Toutefois, ces initiatives sont restées marginales, faute de cadre structuré et d'un soutien politique affirmé de la tutelle. Cette situation a commencé à évoluer avec la création, en 2022, d'une mission mécénat rattachée à la Direction des affaires culturelles. Cette mission a apporté un appui méthodologique et organisationnel aux équipes, en contribuant à formaliser les démarches et à structurer l'ingénierie du mécénat. Parallèlement, le développement de la Carte Culture, dispositif municipal destiné à favoriser l'accès des habitants à l'offre culturelle, a renforcé la visibilité de la bibliothèque et son rôle structurant dans l'écosystème culturel lyonnais. En améliorant son image et en contribuant à l'augmentation de ses recettes propres, ce dispositif a renforcé sa crédibilité auprès de la tutelle et favorisé un changement d'attitude à l'égard du développement de partenariats privés. Dans ce contexte plus favorable, la bibliothèque a pu conclure en 2025 une première convention de mécénat significative avec un établissement bancaire, destinée à financer l'accessibilité d'une exposition. Ce cas met ainsi en évidence que le portage politique du mécénat peut être conditionné par la capacité des bibliothèques à démontrer leur utilité territoriale et leur capacité à mobiliser des ressources propres. Il montre également que les dynamiques administratives et politiques du mécénat tendent à se renforcer mutuellement.

Vers une reconnaissance politique du mécénat comme outil stratégique

Dans ces différents exemples, le portage politique apparaît ainsi comme une condition facilitatrice essentielle qui interagit néanmoins avec d'autres facteurs clefs à ne pas sous-estimer, tels que le rayonnement de l'établissement, la nature des projets portés ou l'existence d'outils d'ingénierie à l'échelle de la collectivité.

3.3. POURQUOI ? LES EXTERNALITES POSITIVES DU MECENAT

Après avoir identifié les conditions qui facilitent le déploiement des démarches de mécénat au sein des bibliothèques, il convient désormais d'en examiner les effets. Au-delà de leur contribution financière, ces pratiques produisent une série d'externalités positives qui démultiplie l'intérêt de ces démarches pour les établissements. Elles favorisent notamment le développement d'une ingénierie financière, renforcent la crédibilité institutionnelle, encouragent l'acculturation aux méthodes de mesure d'impact, améliorent la connaissance des publics et des territoires et contribuent à accroître le rayonnement et la visibilité des bibliothèques.

3.3.1. Le mécénat comme effet de levier financier

Les entretiens menés ainsi que la littérature spécialisée montrent que le mécénat agit le plus souvent comme un levier⁷⁹ permettant de déclencher, compléter ou amplifier des financements publics. Dans cette perspective, le mécénat intervient rarement comme un substitut, il joue davantage un rôle d'impulsion, permettant de franchir un seuil financier ou symbolique décisif pour la concrétisation d'un projet.

Cette analyse rejoint les travaux de Jean-Michel Tobelem, qui rappelle les propos de Jacques Rigaud, l'un des fondateurs de l'Admical dans un article intitulé *Quel avenir pour le mécénat culturel ?*⁸⁰ : « Le mécénat est et restera marginal. Sa principale qualité, c'est de fournir les quelques dizaines de milliers d'euros qui vont permettre à un artiste de concrétiser son projet. Ou, au contraire, d'aligner la première somme capable de débloquer un financement impossible (...) Le mécénat n'est pas fait pour boucler les fins de mois d'un État nécessiteux (...) Un désengagement de l'État dans le domaine culturel pénaliserait indirectement le mécénat ». Aux Etats-Unis, Jonna Ward fait le même constat. Selon elle, la philanthropie vise à « renforcer et non remplacer » l'investissement public.

Cette fonction de levier est également reconnue par les acteurs institutionnels français. Pierre-Jean Riamond, chef du bureau du patrimoine au département des bibliothèques du ministère de la Culture, souligne que la mobilisation de financements privés peut constituer un argument décisif pour l'obtention de subventions publiques, notamment dans le cadre du Fonds régional de restauration et d'acquisition pour les bibliothèques (FRRAB) ou du dispositif d'aide aux acquisitions et restaurations patrimoniales d'intérêt national (ARPIN). Une collectivité capable de démontrer sa capacité à mobiliser des ressources complémentaires renforce la crédibilité de son projet et sa capacité à obtenir un soutien public.

Cette perception est largement confirmée par les professionnels de terrain. Sarah Toulouse, responsable du patrimoine à la bibliothèque municipale de Rennes, souligne que la recherche de financements privés, même lorsqu'elle n'aboutit pas, est souvent interprétée par les partenaires publics comme un indicateur du sérieux et de la motivation de l'établissement.

Les observations menées à la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg illustrent ce mécanisme d'effet de levier. Emmanuel Marine constate qu'un mécène intervient rarement pour sauver un projet en difficulté. Les financeurs privés recherchent au contraire des projets déjà structurés, crédibles et partiellement financés, auxquels ils souhaitent apporter un soutien complémentaire. La Bnu s'attache ainsi systématiquement à sécuriser une part initiale du financement avant d'engager des démarches de mécénat. Selon Emmanuel Marine, c'est précisément cet effet multiplicateur qui fait la force du mécénat : à la Bnu, un euro de mécénat peut en moyenne mobiliser jusqu'à douze euros de financements publics ou partenariaux. Le programme de valorisation des manuscrits arabes en offre un exemple éclairant : amorcé grâce à un financement ColLEX-Persée, le projet a successivement bénéficié d'un soutien régional (FRRAB), de l'appui de deux mécènes pour un stage de restauration, puis d'une subvention ministérielle de 50

⁷⁹ L'effet de levier financier désigne l'ensemble des mécanismes permettant d'amplifier l'impact d'une ressource financière initiale.

⁸⁰ *Financer la culture. Cahiers français*. n° 409. La Documentation française, mars 2019, Paris

000 euros, justifiée par les efforts déjà engagés. Ce cas révèle la manière dont l'articulation progressive entre financements publics et privés peut structurer et amplifier un projet patrimonial. Chaque apport crée les conditions du suivant, dans une dynamique cumulative bien supérieure à la somme des apports isolés.

Plus largement, plusieurs interlocuteurs soulignent que les appels à projets publics exigent désormais de plus en plus fréquemment la mobilisation de financements complémentaires, y compris privés. Dans ce contexte, le mécénat tend à devenir un facteur incitatif structurant dans l'accès aux financements publics pour les bibliothèques.

Ainsi, loin de constituer une alternative au financement public, le mécénat apparaît comme un mécanisme d'amplification et de sécurisation des projets culturels. Il permet d'augmenter la capacité d'investissement des bibliothèques et de renforcer leur crédibilité auprès des financeurs publics.

3.3.2. Le mécénat comme outil de médiation et de plaidoyer

Au-delà de sa fonction financière, le mécénat constitue également un puissant levier de médiation culturelle et de plaidoyer en faveur des bibliothèques. En impliquant mécènes, usagers, partenaires économiques et acteurs institutionnels dans le financement des projets, ces démarches contribuent à renforcer les liens entre l'établissement et son territoire, tout en consolidant sa légitimité auprès des décideurs publics.

Un outil de médiation territoriale

Comme le souligne Juliette Démare, chargée des partenariats et du mécénat d'entreprises à la Métropole Rouen Normandie⁸¹, le mécénat ne doit pas être envisagé comme une « poule aux œufs d'or ». Le gain financier excédant rarement plus de 10% du budget d'un projet⁸², il constitue avant tout un outil de construction de relations durables avec les acteurs économiques et sociaux du territoire.

Les campagnes de financement participatif en sont une illustration concrète. En sollicitant l'engagement direct des habitants et des partenaires locaux, elles contribuent à inscrire la bibliothèque dans une dynamique collective et à renforcer le sentiment d'appartenance autour de ses missions. L'exemple de la campagne lancée par la bibliothèque municipale de Bordeaux pour restaurer les *Atlas de Mercator* est à ce titre emblématique. Comme le montre Clotilde Angleys dans un ouvrage publié aux presses de l'ENSSIB⁸³, l'opération a été conçue à la fois comme un outil de collecte, de médiation culturelle et de valorisation du patrimoine, créant ainsi un espace d'échange entre institution et société civile.

⁸¹ MEGGLE Caroline, Mécénat et collectivités : les retours d'expérience des « fundraisers territoriaux » *Localtis*, La Banque des Territoires. 13 septembre 2019

⁸² ANGLEYS, Clotilde. Mécénat et financement participatif comme outils de médiation du patrimoine. Dans : POULAIN, Caroline (dir.), *Renouveler les médiations du patrimoine en bibliothèque*. Presses de l'enssib, 2024, p. 136-144

⁸³ ANGLEYS, Clotilde. Mécénat et financement participatif comme outils de médiation du patrimoine. Dans : POULAIN, Caroline (dir.), *Renouveler les médiations du patrimoine en bibliothèque*. Presses de l'enssib, 2024, p. 136-144

La structuration de la campagne en plusieurs paliers de financement visait ainsi à rendre visibles différentes facettes de l'activité patrimoniale souvent méconnues du grand public. Aux côtés de l'objectif principal de restauration des atlas, des paliers complémentaires mettaient en avant l'accueil de classes, l'organisation d'expositions ou encore la numérisation des collections. Cette stratégie permettait de faire découvrir au public l'ampleur et la diversité des missions exercées par les bibliothèques patrimoniales. Cette volonté de médiation s'est également traduite dans le choix des contreparties proposées aux donateurs, qui incluaient notamment des visites exceptionnelles des magasins et des réserves. Ces rencontres ont constitué des moments privilégiés d'échange, permettant d'expliquer les enjeux de conservation, de conditionnement et de valorisation des collections, domaines généralement peu visibles pour les usagers. La campagne a par ailleurs mobilisé un large éventail d'outils de communication et de médiation : programmation d'événements publics, conférences, présentations itinérantes dans les bibliothèques du réseau, et partenariats avec des institutions culturelles. Ce dispositif a ainsi permis de toucher des publics nouveaux, souvent peu familiers des collections patrimoniales, et de renforcer la visibilité du rôle scientifique et culturel de la bibliothèque.

Pour Clotilde Angleys, l'un des apports majeurs de cette expérience réside précisément dans sa fonction de médiation. La campagne a suscité l'intérêt du grand public comme celui des élus, elle a contribué à élargir le cercle des usagers et a permis à chacun d'exprimer son attachement à la bibliothèque et à ses collections, redonnant sens au patrimoine à l'heure où le rôle des bibliothèques s'est profondément transformé sous l'effet d'internet et de la numérisation.

Les observations menées par Claire Haquet à Nancy confirment également cette analyse. Lors de notre échange, celle-ci a insisté sur l'impact des projets de mécénat sur la visibilité et le rayonnement de la bibliothèque Stanislas. En affirmant la légitimité de l'établissement dans le domaine des arts graphiques, ces initiatives ont permis à la bibliothèque de s'imposer comme un acteur patrimonial reconnu, à l'égal des musées. Par un effet d'entraînement, ces actions ont également permis de toucher de nouveaux mécènes. Certains donateurs ont ainsi été séduits grâce au bouche-à-oreille de leurs proches, qui leur ont fait part avec enthousiasme de leur expérience de mécènes. Puissant vecteur de mobilisation, le mécénat est donc capable d'élargir la communauté de soutien autour de l'établissement bénéficiaire.

Un instrument au service du plaidoyer

Au côté de cette fonction de médiation, le mécénat constitue également un outil de plaidoyer en faveur des bibliothèques. La recherche de financements extérieurs oblige les établissements à formaliser un discours argumenté sur leurs missions, leur utilité sociale et l'impact de leurs projets. Ce travail de formalisation contribue à renforcer leur capacité à convaincre les tutelles et les décideurs publics.

Une fois les fonds obtenus, la mobilisation des donateurs rend par ailleurs visible l'attachement de la communauté à l'institution, ce qui peut peser de manière significative sur les arbitrages politiques comme le montrent les expériences observées dans les bibliothèques américaines. Le *fundraising* et le plaidoyer constituent ainsi deux dimensions étroitement liées et mutuellement renforçantes.

La question du plaidoyer suscite d'ailleurs un intérêt croissant au sein de la profession. L'Association des bibliothécaires de France (ABF) a ainsi récemment créé une commission dédiée à ces questions, avec pour objectif de « porter la voix

des bibliothèques auprès des politiques et décideurs, financeurs et partenaires potentiels »⁸⁴.

Associations d'amis et cercles de mécènes : des organisations efficaces pour structurer et amplifier les dynamiques de médiation et de plaidoyer

Les associations d'amis et les cercles de mécènes constituent des véhicules privilégiés pour structurer l'engagement des donateurs et organiser durablement la relation entre la bibliothèque, ses soutiens et son territoire. A cet égard, ils peuvent agir comme de véritables amplificateurs et démultiplier l'impact du mécénat en termes de médiation et de plaidoyer.

Les associations d'amis : des relais historiques et des ambassadeurs de la bibliothèque

Lorsqu'elles existent, les associations d'amis peuvent être des partenaires précieux pour les bibliothèques. Un rapport de l'Inspection générale des finances sur les ressources propres des établissements culturels⁸⁵ recommande d'ailleurs aux établissements disposant de ces associations de s'appuyer davantage sur ces structures pour déployer leur politique de mécénat car elles offrent un relais utile dans un contexte où les ressources humaines dédiées en interne sont souvent insuffisantes. Les associations d'amis jouent en effet plusieurs rôles complémentaires. Elles permettent de mobiliser du temps et des compétences spécifiques pour la recherche de financements, contribuent au rayonnement des bibliothèques grâce à l'engagement personnel de leurs membres en véritables ambassadeurs de ces institutions.

L'exemple de la Société des Amis de la Bibliothèque Forney

La bibliothèque Forney bénéficie du soutien de la Société des Amis de la Bibliothèque Forney (SABF), l'une des plus anciennes sociétés d'amis de bibliothèque en France. À son apogée, l'association comptait près de 400 membres ; elle en réunit aujourd'hui environ 120, dont un noyau actif engagé dans les actions de soutien à l'établissement. L'association poursuit une double mission : contribuer à l'enrichissement des collections patrimoniales et participer au rayonnement de la bibliothèque. Elle dispose de ressources propres issues notamment des cotisations, de souscriptions et de la vente de produits éditoriaux réalisés à partir des collections.

Au fil des années, l'association a permis l'acquisition de nombreux documents patrimoniaux. Elle intervient également en complément des financements publics pour soutenir les expositions, en prenant par exemple en charge les frais de transport d'œuvres ou de publication de catalogues. Pour l'exposition en cours, intitulée Les

⁸⁴ ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES DE FRANCE. *Commission Advocacy* : <https://www.abf.asso.fr/4/155/582/ABF/commission-advocacy>

⁸⁵ INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES (IGF) ET DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES (IGAC). *Evaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat*, 17 mars 2015 : <https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/rapports/Evaluation-de-la-politique-de-developpement-des-ressources-propres-des-organismes-culturels-de-l-Etat>

3 - Opportunités et conditions de réussite : quand le mécénat devient un levier pertinent

Ateliers d'art des grands magasins, la SABF a financé intégralement les frais d'impression du catalogue (tiré à 400–500 exemplaires) pour un montant de 6 000 €. L'association en assure également la vente, notamment lors des permanences qu'elle tient à la bibliothèque pendant la durée de l'exposition.

Cette capacité d'intervention rapide apporte une souplesse particulièrement précieuse pour l'établissement, notamment dans les situations d'acquisitions ou d'achats urgents.

La Société des Amis de la Bibliothèque Carnegie de Reims : un modèle de coopération institutionnelle

La Société des Amis de la bibliothèque municipale de Reims constitue un autre exemple de collaboration étroite entre bibliothèque et structure associative. Fondée en 1978, elle rassemble entre 100 et 150 membres et assure à la fois l'organisation d'événements culturels et le soutien aux acquisitions patrimoniales. Si ses contributions financières demeurent généralement modestes, elle remplit néanmoins une fonction précieuse en complétant les budgets d'acquisition et en permettant des interventions rapides, notamment en fin d'exercice budgétaire.

Selon Coline Gosciniak, l'ancienne responsable de la bibliothèque patrimoniale du réseau des bibliothèques de Reims, la collaboration avec l'association était très fructueuse, grâce à des échanges réguliers et à une communication fluide entre les deux entités. Les propositions d'acquisition étaient systématiquement discutées conjointement, dans une logique de complémentarité et de confiance. Par ailleurs, les nombreux événements organisés par la SAB à la bibliothèque Carnegie poursuivent et enrichissent les missions de médiation portées par l'établissement en y apportant davantage d'horizontalité.

Les cercles de mécènes : vers des formes contemporaines de communautés de soutien

Parallèlement aux associations d'amis, les cercles de mécènes constituent un nouvel outil de structuration des relations avec les donateurs. Directement inspiré des pratiques anglo-saxonnes, il s'est fortement développé ces dernières années dans les musées et les grandes institutions culturelles. Lors d'un webinaire organisé par l'Association française des fundraisers en 2025, plusieurs professionnelles du secteur ont souligné l'attrait de ce type de dispositif qui favorise l'engagement à long terme et permet d'optimiser le temps consacré à la relation avec les donateurs en l'inscrivant dans une dynamique collective.

Le Cercle de la Bibliothèque nationale de France

Lors de notre entretien, Kara Lennon Casanova a insisté sur le rôle joué par le Cercle de la BnF qui regroupe une quinzaine de mécènes fidèles et constitue un outil efficace pour financer des acquisitions patrimoniales, notamment dans le cadre de ventes aux enchères. Un dîner de gala annuel permet de mobiliser ces soutiens et d'assurer une grande réactivité face aux opportunités d'acquisition.

Des modèles adaptés à des niveaux d'engagement variés

Les cercles de mécènes peuvent également se décliner dans des formats plus accessibles. La Brooklyn Public Library propose ainsi à ses usagers de rejoindre le cercle des « *Brooklyn Eagles* », qui rassemble une communauté de jeunes donateurs engagés autour de l'institution. Les contributions mensuelles, comprises entre 5 et

20 dollars, permettent d'élargir la base philanthropique tout en favorisant l'implication des donateurs dans la vie de la bibliothèque à travers des activités culturelles, des événements ou des actions de bénévolat.

Associations d'amis et cercles de mécènes constituent ainsi deux modalités complémentaires de structuration du mécénat en bibliothèque. Ils contribuent à créer une communauté de soutien qui agit activement pour renforcer le rayonnement des bibliothèques et consolider leur légitimité culturelle et sociale. De ce fait, ces structures témoignent de la capacité du mécénat à transformer la relation entre les bibliothèques et leurs publics, en faisant de ces derniers de véritables partenaires du développement des établissements.

L'ensemble des externalités présentées ci-dessus tendent à remettre en perspective la critique selon laquelle le mécénat ne serait pas un outil efficient⁸⁶ car si le temps humain peut paraître conséquent au regard des ressources effectivement collectées, dès lors que l'on considère les nombreuses retombées liées à la démarche, l'investissement réalisé apparaît nettement plus justifié.

3.4. RACONTER, RELIER, DURER : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU MECENAT

Après avoir analysé les effets vertueux que peut produire le mécénat, il convient désormais d'en examiner les conditions d'existence concrètes. Car le mécénat ne se décrète pas, il se construit patiemment et dans la durée, à travers un réseau de soutiens et de partenaires. Son déploiement repose sur une triple exigence. Il suppose d'abord une mobilisation interne des équipes, condition indispensable à la légitimité et à la cohérence des démarches engagées. Il implique ensuite la construction d'un récit capable de rendre intelligibles et désirables les projets portés par les bibliothèques auprès de partenaires extérieurs. Il exige enfin l'inscription du mécénat dans un temps long, fondé sur des relations de confiance avec les donateurs. Autrement dit, mettre en œuvre une stratégie de mécénat, c'est exercer l'art délicat du fil narratif : celui qui relie les projets et les personnes.

3.4.1. Communiquer en interne : l'enjeu du dialogue social

Le développement du mécénat suppose avant tout une appropriation collective par les équipes. Comme le souligne le rapport de l'IGF et de l'IGAC consacré aux ressources propres des institutions culturelles⁸⁷, la recherche de financements complémentaires ne doit pas être perçue en interne comme antinomique de la mission culturelle des établissements sans quoi elle est vouée à l'échec. Pour susciter intérêt et envie, il convient de mettre l'accent sur les apports de ce type de démarche, tels qu'analysés dans la sous-partie précédente : développement de projets innovants, élargissement des publics ou encore valorisation du patrimoine.

⁸⁶ Voir à ce sujet le rapport de l'IGF et de l'IGAC daté de 2015 précédemment cité qui souligne que les fonds levés dans le cadre de campagne de financement participatif restent relativement limités au regard du budget global des projets soutenus. Le rapport conclut que pour certains établissements minoritaires, « l'effet de levier attendu de la dépense fiscale est négatif si l'on impute les coûts administratifs associés à sa mise en œuvre (équipes dédiées à la recherche de mécènes) ainsi que les contreparties accordées aux mécènes ».

⁸⁷ INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES (IGF) ET DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES (IGAC). *Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État*, 17 mars 2015

L'exemple des campagnes participatives en ligne, qui concourt à la fois à la diffusion culturelle et à la notoriété des institutions, illustre cette convergence entre missions culturelles et diversification des ressources.

Cela étant, ces projets d'évolution peuvent légitimement susciter des interrogations ou des réticences parmi les personnels. La réussite des démarches de mécénat repose donc sur l'instauration d'un dialogue social structuré, qui délimite clairement les limites fixées au recours au financement privé et permette d'associer les équipes aux objectifs poursuivis. L'existence d'un cadre déontologique partagé, notamment à travers la charte du mécénat culturel évoquée plus haut, constitue un outil essentiel pour sécuriser les pratiques et rassurer les équipes.

3.4.2. Savoir communiquer en externe : raconter pour convaincre

L'art du storytelling

Si le mécénat suppose une mobilisation interne, il repose tout autant sur la capacité des bibliothèques à rendre leurs projets lisibles et désirables auprès de partenaires extérieurs. Comme le souligne une étude réalisée par le cabinet EY sur le mécénat des collectivités territoriales⁸⁸, convaincre et séduire les mécènes nécessite une stratégie clairement définie et rigoureusement communiquée.

Dans cette perspective, le storytelling s'impose comme un outil stratégique. Comme l'explique l'ouvrage *Personnaliser la bibliothèque*⁸⁹, la communication narrative permet de capter l'attention, susciter l'émotion et renforcer l'adhésion de partenaires potentiels en utilisant les codes du récit. Par ce procédé, les bibliothèques apprennent à traduire des missions institutionnelles parfois perçues comme abstraites en histoires concrètes, incarnées et intelligibles. Le développement du mécénat implique ainsi l'acquisition de compétences spécifiques en matière de communication. Les bibliothécaires engagés dans ces démarches doivent notamment parvenir à s'extraire des codes langagiers propres au champ bibliothéconomique afin de s'adresser à des interlocuteurs extérieurs.

Comprendre sa communauté et ses donateurs

Mais pour raconter de bonnes histoires, encore faut-il savoir précisément à qui on les adresse. Car un récit, aussi bien construit soit-il, ne peut produire ses effets que s'il entre en résonance avec les attentes de ceux auxquels il s'adresse. La construction d'une stratégie de mécénat efficace suppose donc une connaissance fine des profils, des motivations et des représentations des donateurs potentiels. Comme le souligne Cécile Toutou dans son article *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ?*⁹⁰, la perception que les publics (et plus encore les non-publics) se font de la bibliothèque constitue un facteur déterminant de leur engagement. Chaque établissement doit ainsi apprendre à déchiffrer les attentes et représentations des

⁸⁸ ERNST & YOUNG. *Les collectivités à l'heure du mécénat*, 2^e édition de l'étude sur le mécénat au bénéfice des collectivités territoriales françaises, septembre 2016, 56 pages.

⁸⁹ ACCART, Jean-Philippe (dir.). *Personnaliser la bibliothèque : Construire une stratégie de marque et augmenter sa réputation*. Villeurbanne : Presses de l'enssib. La Boîte à outils, 2018

⁹⁰ TOUITOU, Cécile. « Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Entre le public captif des BU et le public éloigné des BM, un continuum d'images et de représentations qui dessinent une marque ». *Personnaliser la bibliothèque*, édité par Jean-Philippe Accart, Presses de l'enssib, 2018

différents acteurs. Pleinement conscient de cet enjeu, Vincent Haeghele, directeur des bibliothèques de Versailles, a su convaincre les élus de la nécessité de mieux protéger et mettre en valeur le patrimoine de la bibliothèque pour renforcer son attractivité auprès du public comme des mécènes. Cet exercice suppose une forme de réflexivité institutionnelle, souvent délicate à mettre en œuvre. Se regarder avec un œil extérieur, interroger son image et les représentations qu'elle véhicule constitue pourtant un levier stratégique. C'est en adoptant ce déplacement du regard que les bibliothèques peuvent mieux comprendre les attentes de leurs partenaires et ajuster à la fois leur positionnement et leur discours.

Dans cette perspective, la formule de Julia Tejeda, directrice du mécénat individuel à la Brooklyn Public Library selon laquelle « quelle que soit la cause qui vous tient à cœur, la bibliothèque y contribue probablement déjà » peut servir de boussole aux collecteurs de fonds en devenir. Cette formule enthousiasmante rappelle que la force des bibliothèques réside dans la pluralité des causes qu'elles incarnent : inclusion numérique, réussite éducative, cohésion sociale, patrimoine, innovation culturelle etc. Autrement dit, la bibliothèque n'a pas à se réinventer pour convaincre ; elle doit apprendre à révéler, selon ses interlocuteurs, la richesse des engagements qu'elle porte déjà.

Valoriser ses atouts : rendre visible l'impact

Cette capacité d'adaptation du discours suppose un travail préalable d'identification et de valorisation des spécificités propres à chaque établissement. Il ne s'agit pas seulement d'expliquer ce que fait la bibliothèque, mais de démontrer en quoi ses actions répondent concrètement aux besoins sociaux, éducatifs et territoriaux des populations qu'elle dessert, et dans le même temps, de faire échos aux sensibilités et priorités des donateurs potentiels.

La *case statement brochure* des Poudre Libraries (voir document en annexe), citée par le Library Support Network, illustre bien cette démarche. Ce document présente la bibliothèque comme un acteur engagé dans des enjeux à fort impact social, tels que l'accès au livre dès la petite enfance, la lutte contre l'illectronisme, l'insertion professionnelle, l'innovation culturelle ou encore l'accompagnement des publics issus de quartiers défavorisés. Surtout, il ne se limite pas à énoncer ces missions : il les rend tangibles en s'appuyant sur des résultats concrets et chiffrés. Le document met notamment en avant le programme IMAGINANTES, qui a contribué à l'orientation scolaire et professionnelle de près de quatre cent cinquante adolescents, ainsi que le dispositif ESL Mentoring, consacré à l'apprentissage de l'anglais pour les adultes, grâce auquel certains participants ont pu accéder à la citoyenneté américaine, se réorienter professionnellement ou reprendre des études supérieures. En rendant visibles ces trajectoires individuelles, le *case for support* met en lumière la capacité de ces bibliothèques à produire des transformations sociales concrètes et documentées. Ce type d'approche se révèle particulièrement mobilisatrice pour les donateurs potentiels, qui perçoivent alors leur contribution non pas comme un simple soutien institutionnel, mais comme un catalyseur d'actions produisant des effets tangibles sur la vie des individus et la cohésion des habitants du territoire.

L'évaluation de l'impact joue à ce titre un rôle stratégique. Dans l'univers du plaidoyer et de la philanthropie américaine, le terme employé est celui d'*evidence-based advocacy*. Cette notion désigne une forme de plaidoyer fondée sur la production de preuves empiriques démontrant les effets réels des actions menées.

Elle se distingue d'une logique d'évaluation plus traditionnelle reposant principalement sur des indicateurs d'activité (fréquentation, nombre de prêts, volume de collections etc.) en s'attachant à mesurer les transformations sociales produites par les institutions (réussite éducative, l'inclusion numérique, l'insertion professionnelle, cohésion territoriale etc.).

Les pratiques développées à la Seattle Public Library illustrent concrètement cette démarche. L'établissement consacre sur son site internet une page spécifique à la présentation de ses « impact stories »⁹¹, qui vise à documenter et rendre lisible la valeur sociale de ses actions. D'une part, la bibliothèque diffuse des données synthétiques sous forme d'infographies, rassemblées dans un document intitulé *Impact at a glance* (voir en annexe). D'autre part, elle propose, via son blog institutionnel, une série de récits intitulés *Stories of Impact*, qui donnent à voir, à travers des parcours individuels, les effets concrets des programmes portés par la bibliothèque. En articulant données quantitatives et récits qualitatifs, la Seattle Public Library donne ainsi à voir l'apport véritable des bibliothèques, décrit par Françoise Benhamou comme « un apport de long terme qui inclut surtout des éléments qualitatifs, qui vont de la qualité de la citoyenneté à la large palette des services offerts aussi bien aux plus humbles qu'aux chercheurs »⁹².

Mobiliser les ressources et les forces de l'écosystème territorial

Pour déployer une stratégie de mécénat réellement efficace, la mise en récit de l'impact ne peut être pensée isolément : elle doit s'articuler étroitement avec une démarche de mobilisation des ressources à l'échelle territoriale. Comme le souligne Jean-Michel Tobelem dans un article intitulé *Quel avenir pour le mécénat culturel ?*⁹³, le mécénat n'est pas l'apanage des grandes institutions culturelles dotées d'une notoriété internationale. Les établissements de taille plus modeste disposent eux aussi d'atouts structurants, au premier rang desquels figurent justement leur ancrage territorial, leur proximité avec les acteurs économiques et politiques locaux, ainsi que la densité des réseaux interpersonnels qu'ils peuvent mobiliser. Cette proximité constitue un avantage stratégique. Là où les grandes institutions jouent sur leur rayonnement national ou international, les bibliothèques territoriales peuvent s'appuyer sur une logique d'attachement et de loyauté locale. Comme le rappelle Tobelem, les acteurs économiques du territoire ont un intérêt propre à soutenir les lieux culturels ancrés localement afin « d'encourager la vitalité de l'environnement dans lequel ils évoluent et de contribuer à renforcer l'attractivité de la ville ou de la région auprès de personnels qualifiés qu'ils souhaitent attirer », la culture apparaissant de plus en plus comme un vecteur clé de développement local.

Dans ce contexte, le développement du mécénat individuel à l'adresse des plus fortunés constitue un champ encore largement sous-exploré en France, et qui présente pourtant de nombreux avantages, comme l'indique Tobelem : « Mobiliser

⁹¹ SEATTLE PUBLIC LIBRARY. 2024 *Stories of Impact*: <https://www.spl.org/about-us/library-impact/2024-impact-report/2024-impact-stories>

⁹² BENHAMOU, Françoise. « Libres réflexions au sujet des méthodes et des enjeux de l'impact économique et sociétal des bibliothèques ». *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*, édité par Cécile Touitou, Presses de l'enssib, 2016

⁹³ *Financer la culture. Cahiers français*. n° 409. La Documentation française, mars 2019, Paris

un club de donateurs, solliciter des dons de personnes fortunées, préparer un éventuel legs, tout cela va probablement faire davantage partie à l'avenir de la panoplie des collecteurs de fonds dans le secteur de la culture. Les conditions apparaissent dès lors favorables : outre les avantages fiscaux mentionnés précédemment, le développement de la philanthropie individuelle s'appuie sur une concentration croissante des patrimoines et sur une reconnaissance nouvelle du rôle de la philanthropie ».

Un exemple concret de mise en œuvre : la stratégie développée à la Bnu

L'expérience conduite par Emmanuel Marine à la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg permet d'illustrer concrètement plusieurs des conditions de réussite précédemment évoquées. Elle met en évidence le rôle central du récit (raconter) et de la connaissance fine des donateurs (relier) dans la construction d'une stratégie de mécénat efficace.

Lors de notre échange, Emmanuel Marine a insisté sur deux principes qui lui semblent structurants dans la réalisation d'une campagne de mécénat. Le premier tient au fait que le mécénat ne peut exister que s'il s'appuie sur la mise en récit d'un projet clairement identifié. Selon lui, contrairement aux musées, qui bénéficient souvent d'un attachement émotionnel spontané lié à l'expérience esthétique du lieu, les bibliothèques suscitent rarement un engagement philanthropique envers l'institution dans son ensemble. Le mécénat n'a donc pas vocation à financer leur fonctionnement courant, mais bien à soutenir des actions précises, circonscrites et porteuses de sens. Interpellé lors d'un conseil d'administration sur la possibilité d'intensifier le recours au mécénat pour compenser des tensions budgétaires, Emmanuel Marine a répondu : « Aucun mécène ne consentirait à payer les factures d'électricité. » Le mécénat repose sur l'adhésion à une ambition et non sur la compensation de charges fixes. Le second principe repose sur la capacité à identifier les bons interlocuteurs. Selon Emmanuel Marine, la réussite d'une démarche de mécénat dépend largement de la capacité à établir une correspondance entre un projet culturel et l'histoire personnelle ou professionnelle du donateur. Un projet doit pouvoir entrer en résonance avec les centres d'intérêt du mécène, s'inscrire dans son identité ou dans les valeurs qu'il souhaite défendre. La pertinence de cette mise en relation constitue souvent un facteur déterminant du succès d'une campagne.

3.4.3. L'art de tisser les liens avec les mécènes et de les faire durer dans le temps

La pérennité des stratégies de mécénat repose également sur la capacité des institutions à construire des relations durables avec leurs mécènes. La fidélisation constitue en effet un enjeu central, car la recherche de nouveaux partenaires représente un investissement humain et financier important. Les grandes institutions culturelles ont depuis longtemps intégré cette logique. Le musée du Louvre souligne ainsi que la fidélisation constitue la priorité des équipes mécénat, qui multiplient les occasions de maintenir un dialogue régulier avec les donateurs, qu'il s'agisse de rencontres institutionnelles ou d'invitations à des événements. Les observations de terrain confirment cette dynamique. Claire Haquet, ancienne directrice de la bibliothèque Stanislas, bibliothèque d'étude et du patrimoine du réseau des bibliothèques municipales de Nancy, souligne que les projets de mécénat engagés à

la bibliothèque Stanislas reposent avant tout sur des relations de confiance patiemment construites. Selon elle, la relation doit précéder la demande financière : le don s'inscrit dans une histoire partagée, nourrie par des échanges réguliers et par la crédibilité progressivement acquise par l'institution. Cette temporalité longue suppose également une relative stabilité des équipes, condition essentielle à l'instauration d'un climat de confiance durable.

À Versailles, Vincent Haegele privilégie également des relations inscrites dans le temps, comme avec la Fondation Etrillard, qui a déjà soutenu deux expositions et semble prête à construire un partenariat de long terme avec la bibliothèque. Le directeur insiste également sur la nécessité d'adopter une posture d'écoute et de respect vis-à-vis des mécènes, rappelant qu'« on ne peut pas venir brusquement demander de l'argent, il faut faire preuve de patience et instaurer une relation de confiance ». Cette relation s'entretient notamment par la valorisation concrète du soutien apporté : transmission de catalogues d'exposition, organisation de visites privilégiées, mise à disposition d'espaces ou encore invitation à des événements dédiés.

Ainsi, le mécénat est souvent le fruit d'un travail relationnel de long terme, désigné dans le monde anglo-saxon sous le terme de *stewardship*. Cette approche consiste à considérer les mécènes comme des partenaires inscrits dans la trajectoire et le projet culturel de l'institution. Elle engage les établissements dans une logique de réciprocité, où la reconnaissance, la transparence et la qualité du dialogue deviennent des conditions essentielles de la fidélisation et du renouvellement du soutien philanthropique.

CONCLUSION

Interroger la pertinence du mécénat en bibliothèque, c'est d'abord prendre acte des nombreux freins qui expliquent pourquoi il reste encore peu développé : absence d'équipes formées à ses enjeux et à son langage, craintes éthiques, configuration administrative peu favorable, attractivité plus limitée du patrimoine écrit, etc. Autant de raisons qui ont cantonné la pratique à quelques établissements pionniers. On pourrait s'en tenir là, et conclure que la question ne mérite pas d'être posée, tant les obstacles paraissent évidents.

Néanmoins, s'il y a des résistances, il y a aussi, dans les expériences menées, la démonstration qu'une démarche de mécénat peut générer de puissants effets levier : renforcer l'autonomie financière, préserver des projets clés, mieux affirmer son rôle dans la société, construire de nouveaux liens avec les usagers et les acteurs du territoire etc. Dans un contexte de tensions budgétaires croissantes et de fragilisation des politiques culturelles, il semble essentiel de donner aux bibliothèques de tels moyens pour renforcer leur discours, amplifier leurs capacités d'action et défendre leur légitimité. Cette nécessité dépasse le seul enjeu financier : elle touche à la sauvegarde et à la reconnaissance même du rôle civique des bibliothèques, dans un climat de défiance à l'égard des politiques publiques de la culture. Comme l'a rappelé Jonna Ward lors de notre entretien : « La confiance que les bibliothèques inspirent constitue un atout civique extraordinaire. Lorsque cette confiance est menacée, on peut compter sur la société civile et le secteur privé pour la protéger. » Forte de vingt années d'expérience en mécénat et plaidoyer, elle témoigne d'une conviction : celle que la société est capable de faire bloc pour défendre ce à quoi elle tient. L'acte de mécénat, sous toutes ses formes, donne ainsi aux citoyens comme aux entreprises la possibilité de contribuer à la préservation de ce qui les relie et prouve que « l'intérêt général peut aussi résulter de la convergence de multiples efforts »⁹⁴. Ensemble, par leur don et leur générosité, ces différents acteurs participent à définir ce que signifie « faire culture »⁹⁵ aujourd'hui. À ce titre, la quête de financement privé, lorsqu'elle est territoriale et participative, peut devenir un levier au service de l'effectivité des droits culturels.

Mais gardons-nous d'en fantasmer les effets : ni pacte faustien, ni solution miracle, le mécénat n'est qu'un outil parmi d'autres et non une fin en soi. Il ne saurait résoudre à lui seul toutes les fragilités du secteur culturel. Bien pensé, il peut modestement favoriser l'implication de la société civile en faveur de la culture, à la condition de demeurer un complément, et non un substitut, à l'engagement public. Car, comme le rappelle Jérôme Kohler⁹⁶, « sans État pour soutenir la culture, la

⁹⁴ *Financer la culture. Cahiers français*. n° 409. La Documentation française, mars 2019, Paris

⁹⁵ HAUTE FIDÉLITÉ, PÔLE DES MUSIQUES ACTUELLES EN HAUTS-DE-FRANCE. Extrême droite et culture, un pacte faustien inenvisageable ? Dans : *Observatoire des politiques culturelles*. 9 octobre 2025 : <https://www.observatoire-culture.net/extreme-droite-culture-pacte-faustien-inenvisageable/>

⁹⁶ KOHLER, Jérôme. *La main qui donne : philanthropie, contrat social et démocratie*. Charles Léopold Mayer, 2025, 1 vol.

philanthropie n'est rien. Dans une mutualisation raisonnée des soutiens, son efficacité se situe dans les interstices du contrat social ».

SOURCES

Les sources ci-dessous sont classées par type de document et suivent les principes de la norme NF ISO 690, avec des ajustements typographiques pour plus de lisibilité.

ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS ET RENCONTRES PROFESSIONNELLES

1. Entretien du 06/06/2025 avec Béatrice PALLUD BURBAUD (responsable des publics), bibliothèque municipale de Lyon ; en présentiel. 1 heure.
2. Entretien du 01/07/2025 avec Sarah TOULOUSE (directrice adjointe et responsable des fonds patrimoniaux), bibliothèques de Rennes Métropole ; en visioconférence. 1 heure.
3. Entretien du 02/07/2025 avec Caroline POULAIN (directrice adjointe et responsable du pôle patrimoine), bibliothèque municipale de Dijon ; par téléphone. 30 minutes.
4. Entretien du 02/07/2025 avec Pierre-Jean RIAMOND (chef du bureau du patrimoine, département des bibliothèques, service du livre et de la lecture), ministère de la Culture ; en visioconférence. 1 heure.
5. Entretien du 08/07/2025 avec Kara LENNON CASANOVA (à l'époque directrice du mécénat), bibliothèque nationale de France ; en visioconférence. 1 heure.
6. Entretien du 15/07/2025 avec Anne-Claude D'ARGENT (directrice du mécénat), Paris Musées ; en visioconférence. 1 heure.
7. Entretien du 15/07/2025 avec Claire HAQUET (directrice du réseau des bibliothèques), bibliothèque municipale de Lille ; en visioconférence. 1 heure.
8. Entretien du 18/07/2025 avec Menehould DE BAZELAIRE (directrice du patrimoine), Hermès ; par téléphone. 1 heure.
9. Entretien du 22/07/2025 avec Jonna WARD (directrice du Library Support Network), Seattle ; en visioconférence. 1 heure 30.
10. Entretien du 29/07/2025 avec Samantha DODDS (assistant vice president of development), Noella SCOTT (senior director of institutional giving) et Julia TEJEDA (director of individual giving), Brooklyn Public Library ; en présentiel. 2 heures.
11. Entretien du 27/08/2025 avec Vincent HAEGELE (directeur du réseau des bibliothèques), réseau des bibliothèques de Versailles ; en présentiel. 2 heures.

12. Entretien du 24/09/2025 avec Clotilde ANGLEYS (cheffe du service collections et médiation régionales et patrimoniales), réseau des médiathèques de la ville de Bordeaux ; en visioconférence. 1 heure.
13. Entretien du 03/10/2025 avec Catherine GRANGER (responsable adjointe), bibliothèque Forney ; en présentiel. 1 heure 30.
14. Entretien du 07/10/2025 avec Camille DÉGEZ-SELVES (directrice de la bibliothèque) et Rémi MATHIS (directeur adjoint de la bibliothèque), École nationale des chartes ; en présentiel. 2 heures.
15. Entretien du 16/10/2025 avec Emmanuel MARINE (responsable du mécénat), Bnu de Strasbourg ; en visioconférence. 1 heure 30.
16. Entretien du 17/10/2025 avec Coline GOSCINIAK (responsable du pôle patrimoine et directrice adjointe de la médiathèque Simone Veil), Valenciennes ; en visioconférence. 1 heure.
17. Entretien du 23/10/2025 avec Julie CARBONNIER (chargée de projet), fondation La Poste ; en visioconférence. 1 heure.
18. Entretien du 28/11/2025 avec Fabienne HERRY et Laure VINCENT (bibliothécaires), centre intermédiathèque de l'AP-HP (Paris) ; en présentiel. 2 heures.
19. Échanges avec Riwana MER (directrice du réseau des bibliothèques), Saint-Maur-des-Fossés ; dans le cadre de mes fonctions de responsable de collection.
20. Échanges avec Arnaud LE MAPPIAN (directeur du réseau des bibliothèques), Montreuil ; dans le cadre de mon stage professionnel.

ARTICLES DE PRESSE

ZAPPI, Sylvia, « Les bibliothèques municipales parisiennes, refuge des sans-abri », *Le Monde*, 6 janvier 2023 : https://www.lemonde.fr/culture/article/2023/01/04/les-bibliotheques-municipales-parisiennes-refuge-des-sans-abri_6156649_3246.html.

MEGGLE, Caroline, Mécénat et collectivités : les retours d'expérience des « fundraisers territoriaux » *Localtis*, La Banque des Territoires. 13 septembre 2019 : <https://www.banquedesterritoires.fr/mecenat-et-collectivites-les-retours-dexperience-des-fundraisers-territoriaux>

HAUTE FIDÉLITÉ, PÔLE DES MUSIQUES ACTUELLES EN HAUTS-DE-FRANCE. Extrême droite et culture, un pacte faustien inenvisageable ? Dans : *Observatoire des politiques culturelles*. 9 octobre 2025 : <https://www.observatoire-culture.net/extreme-droite-culture-pacte-faustien-inenvisageable/>

TEXTES JURIDIQUES

Arrêté du 2 février 1987 portant création du Conseil supérieur du mécénat culturel

Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat

Loi n° 2023-709 du 1er août 2023 relative au mécénat, aux associations et aux fondations

Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie

Loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019

Loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020

Loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République

MINISTÈRE DE LA CULTURE. *La Charte du mécénat culturel*, 2020

Loi n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, *Avis d'appel au mécénat d'entreprise pour l'acquisition par l'Etat d'un ensemble présentant un intérêt majeur pour le patrimoine national dans le cadre de l'article 238 bis-0 A du code général des impôts*, 5 décembre 2024 :
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000050734691>

RAPPORTS ET DOCUMENTS INSTITUTIONNELS

ASSEMBLEE NATIONALE. *Tome I - Culture*. Avis sur le projet de loi de finances pour 2019 rendu par Mme Brigitte Kuster, enregistré le 12 octobre 2018

ASSEMBLEE NATIONALE. *Tome II - Culture : Création, transmission des savoirs et démocratisation de la culture*. Avis sur le projet de loi de finances pour 2026, enregistré le 29 octobre 2025

ASSEMBLEE NATIONALE. *Tome V - Médias, livre et industries culturelles*. Avis sur le projet de loi de finances pour 2026, enregistré le 29 octobre 2025

BNF. *Contrat d'objectifs et de performance 2022-2026*, 8 décembre 2022 :
<https://www.bnf.fr/fr/mediatheque/contrat-dobjectifs-et-de-performance-2022-2026>

COUR DES COMPTES. *Le soutien public au mécénat d'entreprises*, 28 novembre 2018 :
<https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-soutien-public-au-mecenat-dentreprises>.

COUR DES COMPTES. *L'établissement public du musée du Louvre et son fonds de dotation*, 6 novembre 2025 :
<https://www.ccomptes.fr/fr/publications/letablissement-public-du-musee-du-louvre-et-son-fonds-de-dotation>

DGFIP ANALYSES. *Dons et mécénat de 2011 à 2021*. Dans : *impots.gouv.fr*, janvier 2024 : <https://www.impots.gouv.fr/dgfip-analyses-dons-et-mecenat-de-2011-2021>

EL HAÏRY, Sarah, MOUTCHOU, Naïma. *La philanthropie à la française*, rapport remis au Premier ministre, 10 juin 2020 : <https://www.vie-publique.fr/rapport/274626-la-philanthropie-la-francaise-rapport-remis-au-premier-ministre>

GOUVERNEMENT. *Projet annuel de performances, Annexe au projet de loi de finances pour 2026, Programme 334*, 2025

IGESR, *Éthique et déontologie des métiers des bibliothèques*. 4 décembre 2025 : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/ethique-et-deontologie-des-metiers-des-bibliotheques-99626>

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES (IGF) ET DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES (IGAC). *Evaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat*, 17 mars 2015 : <https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/rapports/Evaluation-de-la-politique-de-developpement-des-ressources-propres-des-organismes-culturels-de-l-Etat>

LUCCHINI Françoise, JORDAN Lola, COUILLET Armelle, GEORGES Nicolas, BELMON Jérôme, CLAERR Thierry, TRAVIER Valérie, MULLER Wilfried, CAPELLE Élisabeth, CROIZE Timothée et HATT Guillaume, *Atlas des bibliothèques territoriales*, Direction de l'information légale et administrative (DILA), 2024, 130 p., doi:[10.48390/t15t-kf51](https://doi.org/10.48390/t15t-kf51).

MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Activités des bibliothèques : synthèses annuelles*, 2022, <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/livre-et-lecture/pour-les-professionnels-des-bibliotheques/donnees-sur-les-bibliotheques/activites-des-bibliotheques-syntheses-annuelles>

MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Chiffres clés du mécénat en 2023 – 20 ans après la loi Aillagon*, 2024 : <https://www.youtube.com/watch?v=8hwQ3SqK4Zo>.

ROUGIER, Thomas. *Les coûts de fonctionnement des bibliothèques municipales*. Observatoire des finances et de la gestion publique locales, 2024 : <https://cdip.bnf.fr/Record.htm?idlist=1&record=19141717124919699999>

SENAT. *Le mécénat culturel : outil indispensable de la vitalité culturelle*. Rapport d'information n° 691 (2017-2018) du 25 juillet 2018 de M. Alain Schmitz

SENAT. *Politique de l'État en faveur de la filière du livre*. Rapport d'information n° 812 (2024-2025) du 2 juillet 2025 de M. Jean-Raymond Hugonet

SENAT. *Projet de loi de finances pour 2026 : Livre et industries culturelles*. Avis n° 144 (2025-2026), tome IV, fascicule 4, déposé le 24 novembre 2025

RESSOURCES PROFESSIONNELLES

ADMICAL, *Fiche pratique : les contreparties au mécénat*, 13 p., septembre 2023

ADMICAL. *Baromètre du mécénat d'entreprise 2024* : <https://admical.org/content/barometre-du-mecenat-dentreprise-2024>

APHP, « Collaboration APHP Le Louvre : entretien avec Juliette Carvunis et le Dr François Nataf - Radiochirurgie ZAP-X Lariboisière », 8 août 2025 : <https://www.radiochirurgiezapx-lariboisiere.com/collaboration-aphp-louvre-entretien-juliette-carvunis-dr-nataf/>.

Bibliogrill : *Mécénat pour petits et grands projets*. Bibliothèque publique d'information - Centre Pompidou, 15 mars 2022 : <https://pro.bpi.fr/bibliogrill-mecanat-pour-petits-et-grands-projets/>

BNU, *Un stage de 6 mois à l'atelier de restauration financé par le mécénat*, 17 juillet 2024 : <https://www.bnu.fr/fr/nos-actualites/un-stage-de-6-mois-latelier-de-restauration-finance-par-le-mecanat>

ERNST & YOUNG. *Les collectivités à l'heure du mécénat*, 2^e édition de l'étude sur le mécénat au bénéfice des collectivités territoriales françaises, septembre 2016, 56 pages

ERNST & YOUNG et LES ENTREPRISES POUR LA CITÉ. *Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes : le mécénat, une affaire de territoires ?* Éd. 2024. Paris : Ernst & Young, 2024, 1 vol.

FRANCE GÉNÉROSITÉS. *Chiffres clés de la générosité*, 7 octobre 2025 <https://www.francegenerosites.org/chiffres-cles/>

FONDATION DE FRANCE, *Baromètre de la philanthropie 2025 : des philanthropes de plus en plus jeunes*, 10 avril 2025 : <https://www.fondationdefrance.org/fr/barometre-de-la-philanthropie/barometre-philanthropie-2025>

KPMG, THE NEW YORK PUBLIC LIBRARY, ASTOR, LENOX AND TILDEN FOUNDATIONS, *Financial Statements*, 30 juin 2025

LIBRARY SUPPORT NETWORK COMMUNITY « Webinar | Building Better Boards: Useful Tools for Improving Recruitment and Engagement » : <https://community.librarysupportnetwork.org/posts/91315242>.

SEISMONAUT. *Measuring the Social Impact of Toronto Public Library*, octobre 2023 : <https://tpl.ca/about-the-library/social-impact>.

SEATTLE PUBLIC LIBRARY. *2024 Stories of Impact*: <https://www.spl.org/about-us/library-impact/2024-impact-report/2024-impact-stories>

THE SEATTLE PUBLIC LIBRARY FOUNDATION, « Impact of Donor Support » : <https://supportspl.org/what-we-do/grants-to-the-library/>.

DISCOURS

DATI, Rachida. *Déclaration sur le budget alloué pour la culture dans le projet de loi de finances 2026*, 28 octobre 2025, au Sénat

LASSERRE, Bruno. *L'invention du service public culturel. Le rôle du Conseil d'Etat*, 26 novembre 2021, : <https://www.conseil-etat.fr/publications->

[colloques/discours-et-contributions/l-invention-du-service-public-culturel.-le-role-du-conseil-d-etat-introduction-de-bruno-lasserre-vice-president-du-conseil-d-etat.](#)

INSTITUT FRANÇOIS MITTERRAND. *François Mitterrand et l'exception culturelle*, 18 juin 2013 : <https://www.mitterrand.org/francois-mitterrand-et-l-exception.html>

BIBLIOGRAPHIE

Références classées selon la norme NF ISO 690, avec adaptations de lisibilité.

ECONOMIE DE LA CULTURE ET DES BIBLIOTHÈQUES

BENHAMOU, Françoise. *L'économie de la culture*, Paris, Éditions La Découverte, 2017 (8e édition).

BARTHÉLÉMY, Philippe. *Financer son projet culturel : méthode de recherche de financements*. 5e éd. Voiron : Territorial éditions, 2021, 1 vol.

Financer la culture. Cahiers français. n° 409. La Documentation française, mars 2019, Paris

PERIGOIS Samuel, GUILLON Vincent, « Baromètre 2025 sur les budgets et choix culturels des collectivités », *Observatoire des politiques culturelles*, 22 octobre 2025, URL : <https://www.observatoire-culture.net/barometre-budgets-choix-culturels-collectivites-territoriales-2025/>

TOBELEM, Jean-Michel. *Politique et gestion de la culture : publics, financement, territoire, stratégie*. 4e édition revue et Augmentée. Malakoff : Armand Colin, 2023

GÉNÉRALITÉS SUR LE MÉCÉNAT

BARTHÉLÉMY, Philippe. *Mécénat culturel, parrainage et crowdfunding : cadre juridique, méthodologie et outils*. 4e édition. Voiron : Territorial éditions, 2021.

DEBIESSE, François. *Le mécénat*. Que sais-je ?. Presses universitaires de France, 2007, 1 vol.

DEBIESSE, François, « En finir avec le mécénat ? », *Futuribles*, 27 février 2020, vol. 435, n° 2, pp. 77-92, doi:[10.3917/futur.435.0077](https://doi.org/10.3917/futur.435.0077).

FRETTE-DAMICOURT, Olivier, *Quelle stratégie de mécénat pour les bibliothèques aujourd'hui ?*, mémoire d'étude du DCB, Villeurbanne, Enssib, 2009.

GOBY, Christine. *Nouveaux financements culturels : soyons créatifs ! : mécénat, fonds de dotation, partenariats, crowdfunding...*, M Médias, 2019

KOHLER, Jérôme. *La main qui donne : philanthropie, contrat social et démocratie*. Charles Léopold Mayer, 2025, 1 vol.

ROCHAS, Amandine. *Le mécénat en bibliothèque municipale : état des lieux et perspectives*. mémoire d'étude du DCB, Villeurbanne, Enssib

PELLAS, Jean-Raphael. Le mécénat culturel, un objet fiscal non identifié. *Revue française de finances publiques*. Lextenso, 2020, Vol. 152, n° 4, p. 183-199. DOI [10.3917/rffp.152.0183](https://doi.org/10.3917/rffp.152.0183)

ROZIER, Sabine. Le mécénat culturel d'entreprise dans la France des années 1980-1990 : une affaire d'État. *Genèses*, Belin, Décembre 2017, Vol. 109, n° 4, p. 80-99.

FINANCEMENT PARTICIPATIF

ANGLEYS, Clotilde. Mécénat et financement participatif comme outils de médiation du patrimoine. Dans : POULAIN, Caroline (dir.), *Renouveler les médiations du patrimoine en bibliothèque*. Presses de l'enssib, 2024, p. 136-144

BALLARINI, Marie. *Le mécénat participatif dans les secteurs du patrimoine muséal et monumental*. Thèse de doctorat. Sociologie. Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, 2019

MISSIONS, ÉVALUATION ET IMPACT DES BIBLIOTHÈQUES

Un abécédaire sensible des bibliothèques : mots d'ordre et de désordre. Eterotopia France, 2025, 1 vol.

BENHAMOU, Françoise. Libres réflexions au sujet des méthodes et des enjeux de l'impact économique et sociétal des bibliothèques, dans : TOUITOU, Cécile (dir.), *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*. Presses de l'Enssib, 2016, p. 27-38

DILWORTH, Kathryn. Philanthropy in Public Libraries: Its Impact on Community Well-Being Missions. *International Journal of Community Well-Being*. 2022, Vol. 5, n° 2, p. 455-473. DOI [10.1007/s42413-021-00140-8](https://doi.org/10.1007/s42413-021-00140-8)

LETTIERI, Eleonora Le Bohec. Des livres au lien social : les bibliothèques au cœur des transitions. Dans : *Observatoire des politiques culturelles*. 15 mai 2025 : <https://www.observatoire-culture.net/livres-lien-social-bibliotheques-coeur-transitions-sociales/>

PAUGAM, Serge et GIORGETTI, Camila. *Des pauvres à la bibliothèque*. Éditions de la Bibliothèque publique d'information, Presses universitaires de France, 2013 : <https://doi.org/10.4000/books.bibpompidou.966>.

TOUITOU, Cécile, (dir.), *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*. Presses de l'enssib, 2016

TOUITOU, Cécile (dir.), *Compter pour raconter. Du bon usage des données en bibliothèque*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2025.

STRATÉGIES D'IMAGES ET PLAIDOYER

ACCART, Jean-Philippe (dir.). *Personnaliser la bibliothèque : Construire une stratégie de marque et augmenter sa réputation*. Villeurbanne : Presses de l'enssib. La Boîte à outils, 2018

MERLE, Antony, *L'advocacy des bibliothèques. Vers un modèle à la française ?*, mémoire d'étude du DCB, Villeurbanne, Enssib, 2012.

TOUITOU, Cécile. « Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Entre le public captif des BU et le public éloigné des BM, un continuum d'images et de représentations qui dessinent une marque ». *Personnaliser la bibliothèque*, édité par Jean-Philippe Accart, Presses de l'ENSSIB, 2018

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1 – GRILLE D’ENTRETIEN.....	90
ANNEXE 2 – EVOLUTION DU NOMBRE DE FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION	92
ANNEXE 3 – DEPENSES CULTURELLES PAR HABITANT EN EUROS..	93
ANNEXE 4 – DONNEES RELATIVES AUX DONs ET AU MECENAT	94
ANNEXE 5 – EXEMPLE DE FICHE DE POSTE DE RESPONSABLE DU MECENAT	96
ANNEXE 6 – STRUCTURE DE COUT DES BIBLIOTHEQUES INTERCOMMUNALES	98
ANNEXE 7 – EXEMPLE DE CASE FOR SUPPORT - EXTRAIT	99
ANNEXE 8 – SYNTHESE DE LA CHARTE DU MECENAT CULTUREL .	102
ANNEXE 9 – IMPACT AT A GLANCE – SEATTLE PUBLIC LIBRARY .	104

ANNEXE 1 – GRILLE D’ENTRETIEN

1 - STRATEGIES ET PROJETS SOUTENUS

- Avez-vous déjà eu recours au mécénat dans votre établissement ?
- Pour quel type de projets (acquisition, restauration de documents, expositions, accessibilité, lutte contre l'illettrisme, rénovation de bâtiments, numérisation des collections, etc.) ?
- Quel type de mécénat avez-vous mobilisé (apport financier, soutien en nature type dons, ou en compétence) ?
- Qui étaient vos mécènes (grands groupes, fondations, PME, souscription publique) ?
- Vous êtes-vous appuyé sur un dispositif juridique ou une structure spécifique (fonds de dotation, fondation abritée, cercle des amis, régie directe etc.) ?
- Comment se déroule la recherche de mécènes ?
- Comment les partenariats sont-ils construits ?
- Quelle portée est donnée au mécénat dans le financement de la bibliothèque : source de financement régulière ou ressource ponctuelle ?
- Quel est votre budget annuel ? A combien évaluez-vous la part du mécénat dans ce budget ?
- Quels sont, selon vous, les avantages et les limites du mécénat par rapport à d'autres types de financements externes (subventions, appels à projets, parrainage, etc.) ?
- Aujourd'hui, identifiez-vous un besoin ou une utilité spécifique à développer ou pérenniser le mécénat dans votre établissement ?

2 - DIFFICULTES RENCONTREES

Quelles difficultés rencontrez-vous dans la recherche de mécénat et dans la conduite des projets mécénés (manque de temps, refus des mécènes potentiels, absence de soutien politique, difficultés administratives etc.) ?

3 - GOUVERNANCE ET PILOTAGE

- À quel niveau la politique de mécénat est-elle définie ?
- La stratégie mécénat est-elle formalisée (projet d'établissement, plan mécénat, feuille de route, cahier des charges, etc.) ?
- Existe-t-il des circuits de validation ou de co-construction ?

4 - CADRE JURIDIQUE ET ADMINISTRATIF

- La bibliothèque s'appuie-t-elle sur des conventions types pour les partenariats de mécénat ?
- Rencontrez-vous des freins ou des lenteurs liés au cadre administratif ?
- Notamment en termes de calendrier budgétaire ?

5 - ORGANISATION INTERNE ET RESSOURCES HUMAINES

- Comment la culture du mécénat est-elle diffusée en interne auprès des équipes ?
- Y a-t-il une ou plusieurs personnes spécifiquement chargées de ces questions au sein de votre établissement ?
- Comment les compétences nécessaires (juridiques, communication, relations partenaires etc.) sont-elles développées en interne ? Avez-vous bénéficié de formation ?

6 - COMMUNICATION ET VALORISATION DES PROJETS

- Est-ce que le développement de votre politique de mécénat s'est accompagné d'une réflexion autour de votre image et identité ?
- Avez-vous mis en place un plan de communication spécifique pour valoriser les partenariats de mécénat auprès du public ?
- Quels types de contreparties proposez-vous ? En avez-vous évalué le coût ?

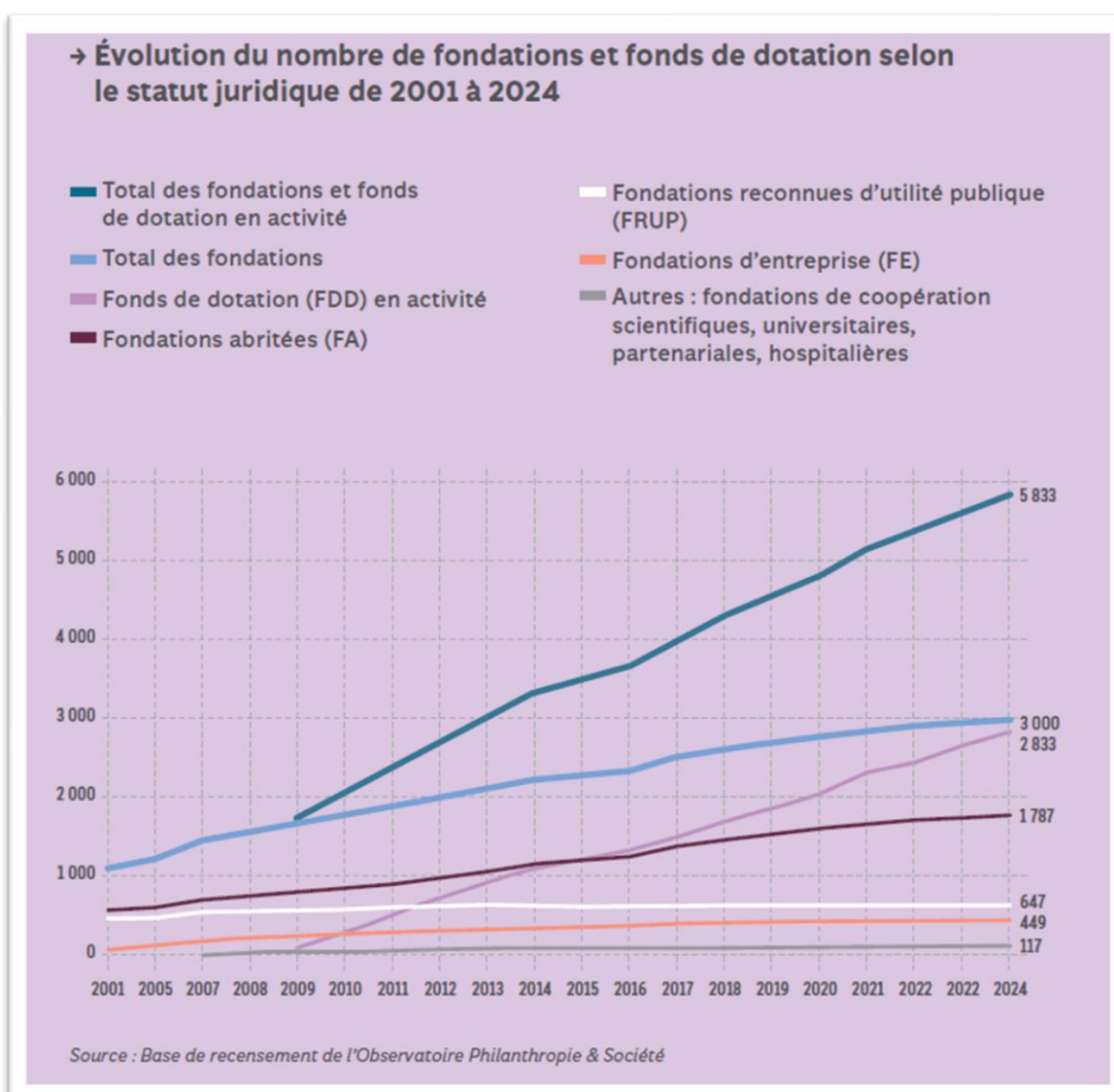
7 - ENJEUX ETHIQUES

- Quels questionnements éthiques soulève, selon vous, le recours au mécénat en bibliothèque ?
- Une charte ou un cadre déontologique a-t-il été mis en place ? A quelle échelle ?

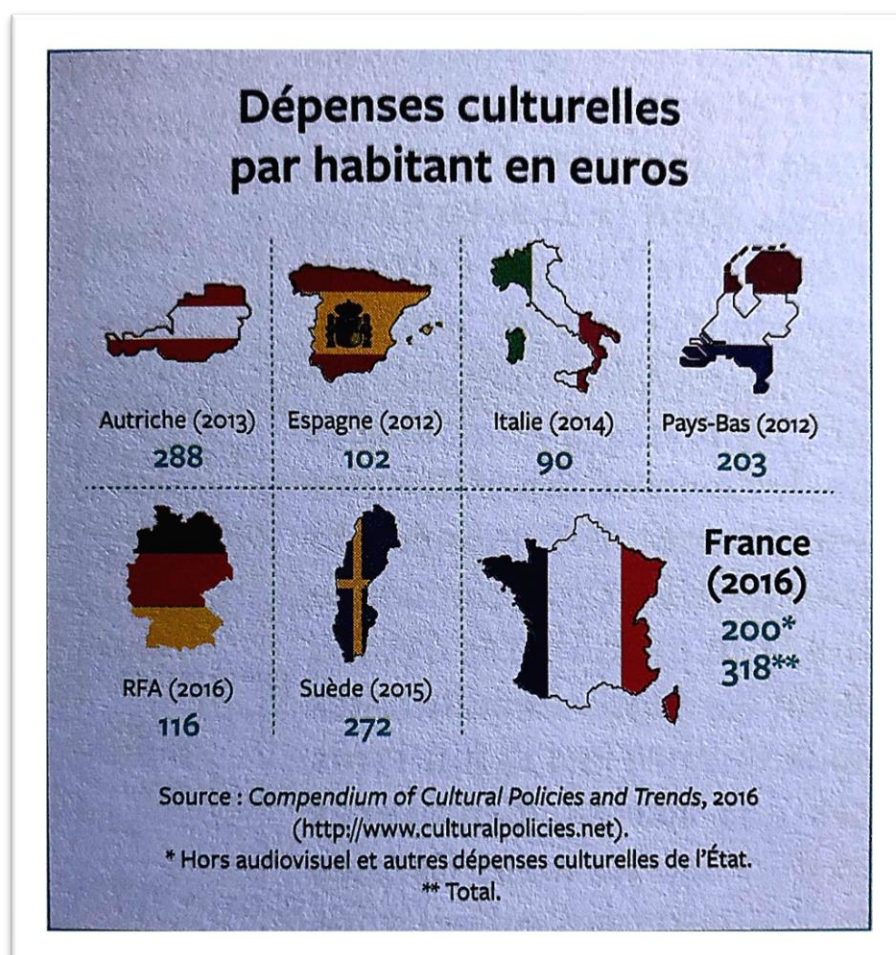
8 - ÉVALUATION ET IMPACT

- Existe-t-il un dispositif d'évaluation des actions de mécénat menées ?
- Si oui, quels types de données collectez-vous ?
- Quels effets ou impacts avez-vous pu observer (en termes de programmation, d'image, de crédibilité auprès de la tutelle, du nombre et type de partenaires etc.) ?

ANNEXE 2 – EVOLUTION DU NOMBRE DE FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION

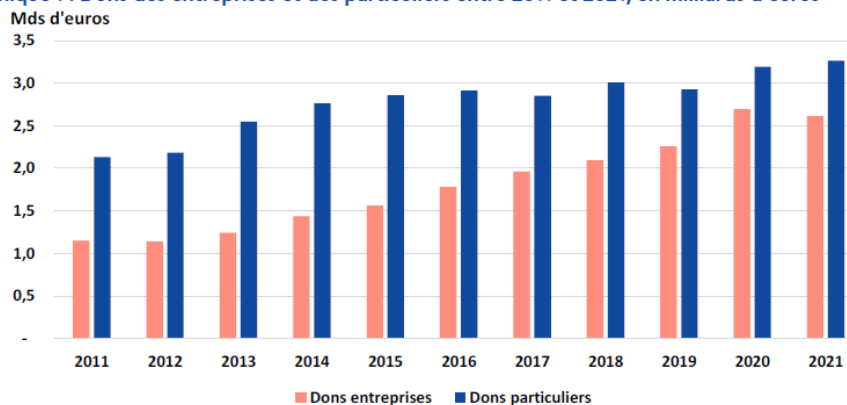


ANNEXE 3 – DEPENSES CULTURELLES PAR HABITANT EN EUROS



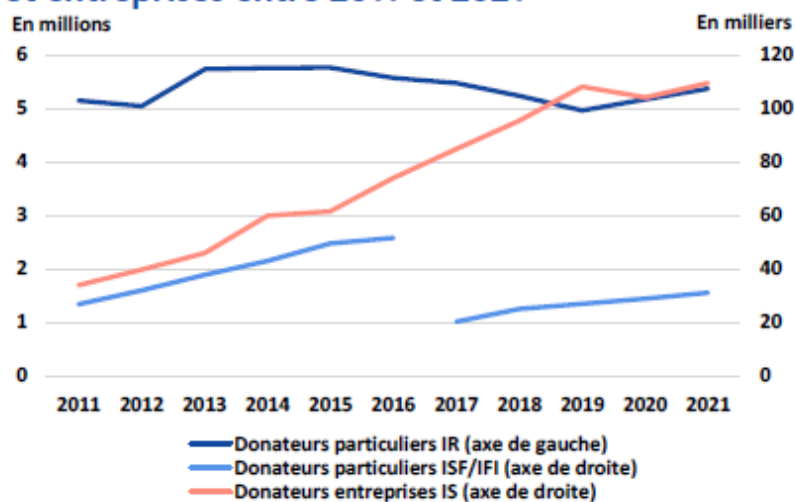
ANNEXE 4 – DONNEES RELATIVES AUX DONS ET AU MECENAT

Graphique 1 : Dons des entreprises et des particuliers entre 2011 et 2021, en milliards d'euros



Lecture : En 2021, les foyers fiscaux ont déclaré près de 3,5 milliards d'euros de dons et les entreprises plus de 2,5 milliards d'euros de dons.
Champ : Ensemble des entreprises et des foyers fiscaux.
Source : Déclarations d'impôt sur les revenus et sur la fortune (immobilière) 2011 à 2021, Mouvements sur créances 2011 à 2021, DGFIP.

Graphique 2 : Effectifs de donateurs particuliers et entreprises entre 2011 et 2021



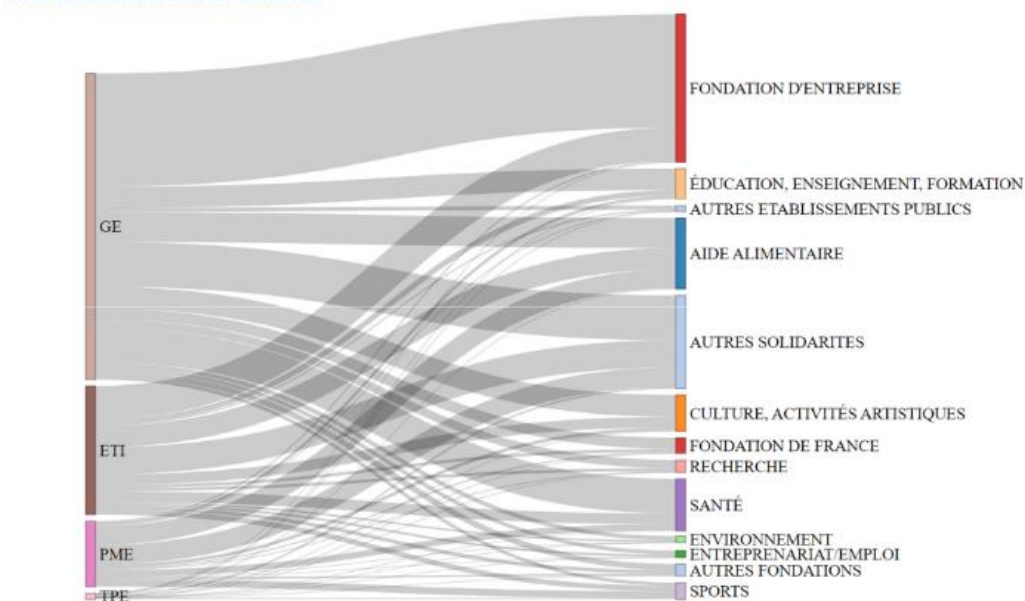
Note : Les donateurs exerçant des professions non salariées et soumis à l'impôt sur le revenu sont comptabilisés comme donateurs à l'IR.

Lecture : En 2021, 5,2 millions de foyers fiscaux et plus de 109 000 entreprises ont déclaré des dons.

Champ : Ensemble des entreprises et des foyers fiscaux.

Source : Déclarations d'impôt sur les revenus et sur la fortune (immobilière) 2011 à 2021, Mouvements sur créances 2011 à 2021, DGFIP.

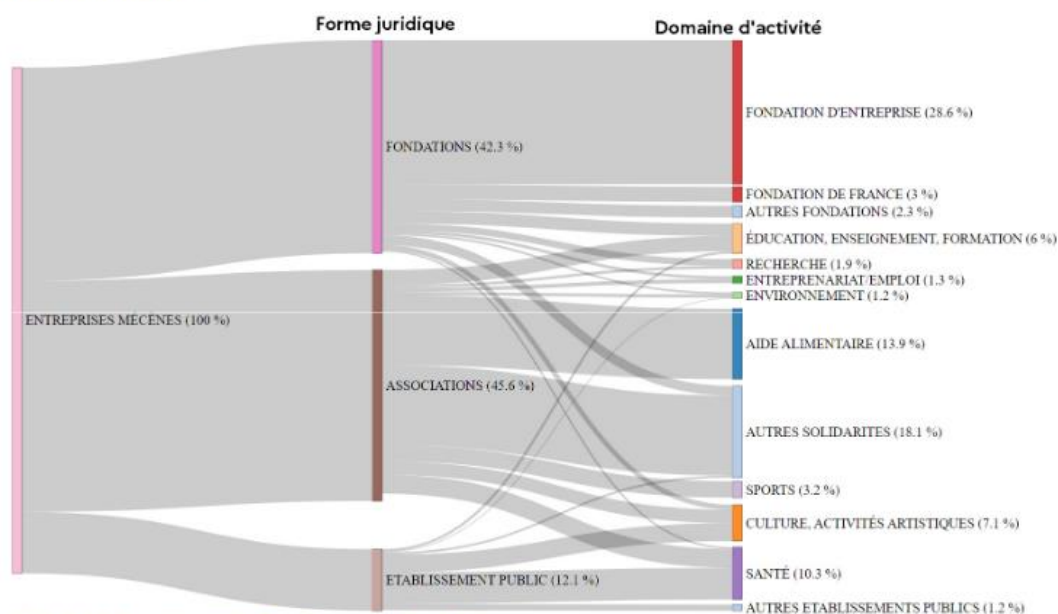
Graphique 8 : Répartition des dons selon la catégorie d'entreprise des donateurs et le domaine d'activité des bénéficiaires en 2020



Note : Grandes entreprises (GE); Entreprises à taille intermédiaire (ETI); Petites et moyennes entreprises (PME); Très petites entreprises (TPE)
Lecture : En 2020, les trois quarts des dons des fondations d'entreprises proviennent des grandes entreprises.
Champ : Associations bénéficiaires catégorisées, soit 68 % des dons.
Source : Déclaration 2069-RCI 2020, JOAFE, Sirius, DGFiP.

Activer
Accédez à

Graphique 7 : Répartition des dons des entreprises par forme juridique et domaine d'activité des bénéficiaires, en 2020



Note : Seuls les flux supérieurs à 2,5 millions d'euros sont représentés ici.
Lecture : En 2020, les fondations d'entreprises ont été destinataires de 28,6 % des dons des entreprises mécènes.
Champ : Associations bénéficiaires catégorisées, soit 68 % des dons.
Source : Déclaration 2069-RCI 2020, JOAFE, Sirius, DGFiP.

Activer
Accédez à

ANNEXE 5 – EXEMPLE DE FICHE DE POSTE DE RESPONSABLE DU MECENAT



FICHE DE POSTE

INTITULÉ DU POSTE : Responsable du mécénat (C.D.I.)

La Cité de l'architecture & du patrimoine est un établissement public placé sous la tutelle du ministère français de la Culture qui a pour vocation de promouvoir et diffuser la culture architecturale et patrimoniale auprès du plus large public, par le biais notamment d'une programmation dense d'expositions temporaires sur son site, se déployant sur près de 2 000 m².

MISSIONS ET ACTIVITÉS :

Dans le cadre de ses fonctions, le ou la titulaire du poste sera rattaché(e) pôle mécénat de la Direction de la communication, du développement et du mécénat et sera chargé(e), sans que la liste soit limitative, des missions et activités suivantes :

Il/elle aura pour principales missions :

1. Définition et mise en œuvre de la stratégie de mécénat et de partenariat :

- Définir les objectifs de recherche de mécènes, en cohérence avec la politique de mécénat, et les éléments de communication (dossier, plaquette, newsletter, contrat...), ainsi que le budget prévisionnel ;
- Analyser et qualifier les entreprises mécènes (politique de mécénat, chiffres clés, interlocuteurs décisionnaires...), élaborer des argumentaires adaptés aux différentes cibles ;
- Déterminer des stratégies de prospection, concevoir et rédiger les supports de communication (dossiers de présentation et de proposition, notamment) ;
- Élaborer des plans d'actions opérationnelles de mécénat, partenariat et développement des ressources prospection, négociation et suivi, conclusion des contrats, communication ;
- Assurer les relations avec les entreprises mécènes ;
- Prospecter, identifier, contacter et suivre les prospects, rédiger et suivre les conventions.

2. Mise en œuvre de la stratégie de développement des ressources :

- Concevoir des projets de financement, construire des campagnes spécifiques de collecte des fonds fundraising: crowdfunding ;
- Définir une stratégie spécifique de sollicitation des grands et des nouveaux donateurs.

3. Suivi des projets de mécénat et de partenariat :

- Assurer le suivi régulier des besoins exprimés par les entreprises et des projets engagés ;
- Animer les communautés de mécènes et de partenaires, mettre en œuvre un cycle relationnel durable, assurer une veille stratégique et d'actualité ;
- Établir le bilan annuel de son activité ;
- Coordonner les activités administratives et juridiques en lien avec les services bénéficiaires.

PLACE DU POSTE DANS L'ORGANISATION

Le ou la responsable du mécénat exerce sous l'autorité directe de la directrice de la communication, du développement et du mécénat, au sein du pôle mécénat et en binôme avec un second responsable du mécénat.

CONNAISSANCES LIÉES À L'EMPLOI

- Dons des entreprises : loi sur le mécénat 2003 sur les dons des entreprises (article 238 du CGI), parrainage, échanges marchandises, réglementation sur marchés publics ;
- Dons des particuliers : article 200 du CGI, IFI ;
- Maîtrise des bonnes pratiques d'utilisation des contreparties : valorisation en communication, contreparties matérielles... ;
- Taxe d'apprentissage : mécanismes de collecte auprès des entreprises et OCTA.

COMPÉTENCES TECHNIQUES LIÉES À L'EMPLOI

Bonne culture générale ;
Bonne connaissance du monde associatif et de la sphère publique (valeurs, interactions) ;
Connaissance des entreprises à but lucratif (enjeux, stratégies) ;
Connaissance des techniques de négociation en B2B ;
Maîtrise des techniques du fundraising ;
Maîtrise du cadre réglementaire et fiscal (secteurs associatif et public) ;
Connaissance des outils de gestion budgétaire ;
Maîtrise des outils bureautiques (pack Office [Excel]) ;
Anglais, 2e langue appréciée.

APTITUDES PROFESSIONNELLES

Aisance relationnelle ;
Suivi de projet ;
Esprit d'équipe ;
Aptitudes commerciales ;
Capacités rédactionnelles ;
Vision stratégique et opérationnelle ;
Capacités à animer des interlocuteurs aux intérêts variés.

SPÉCIFICITÉS DU POSTE

- Déplacements pour des rendez-vous avec des mécènes et prospects en région parisienne voire exceptionnellement en province ;
- Etre ponctuellement disponible en soirée et le week-end.

FORMATION / EXPÉRIENCE

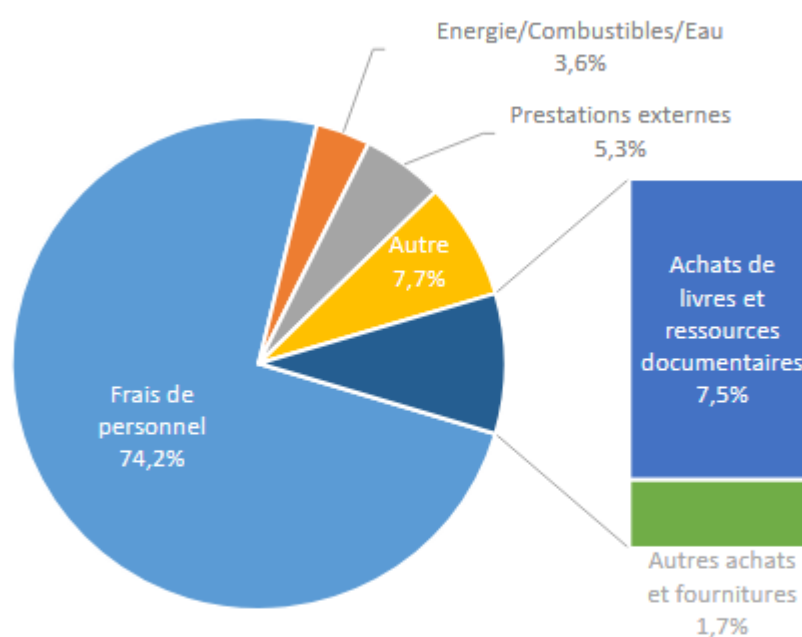
Niveau bac + 3 ou expérience professionnelle équivalente avec formation de niveau bac+ 2 ;
Une spécialisation en rapport avec l'architecture, l'immobilier ou le secteur culturel et/ ou le mécénat serait appréciée ;
Expérience d'au moins 2 ans dans la communication, les relations publiques ou les partenariats dans le milieu de l'architecture, l'immobilier et/ou le mécénat et les partenariats dans le milieu culturel ;

GROUPE DE REMUNERATION

Groupe C de la convention d'établissement
Emploi de référence : chargé de développement des ressources principal.
La rémunération sera fixée en fonction du profil et de l'expérience du candidat(e) dans le respect des niveaux de salaires en vigueur tels que définis dans la convention d'établissement.

ANNEXE 6 – STRUCTURE DE COUT DES BIBLIOTHEQUES INTERCOMMUNALES

Graphique 17 : Structure du coût de fonctionnement des bibliothèques de 48 intercommunalités



Sources : Données DGFIP, traitement OFGL, échantillon de 48 intercommunalités, 2022.

Acti

ANNEXE 7 – EXEMPLE DE CASE FOR SUPPORT - EXTRAIT





INVEST IN POUDRE LIBRARIES

Poudre Libraries is an essential center for learning, inspiration, and engagement in our region. Through its varied resources, programs, and spaces, the Library creates opportunities and builds connections to strengthen our community.

While public funding supports fundamental library operations, Poudre Libraries can't truly meet the growing needs and interests of customers without private support from individuals, corporations, and foundations.

By giving to Poudre Libraries, you are supporting

- + Early Childhood Literacy & School Readiness
- + Technology & Digital Access
- + Adult Literacy & Workforce Development
- + Innovative Programming
- + Outreach to Under-Resourced Neighborhoods
- + And More!

learn more ➤ 970.818.2964 / donate@poudrelibraries.org



YOUR GIFT MAKES AN IMPACT



Early Literacy & School Readiness

Our goal is to make the library a more welcoming and comfortable place for everyone. We developed a monthly sensory storytime and playtime program at Old Town Library, and we've recently added Sensory Kits at each of our libraries.

Each kit includes items like noise cancelling headphones, weighted lap pads, and communication cards to help neurodiverse children participate in programs that might otherwise feel over- or under-stimulating.

The addition of Sensory Kits is just the next step in creating a more inclusive and enjoyable library experience for children with neurodevelopmental differences.

→ You can donate to sensory kits

a testament to generosity

Neighborhoods United is a local Fort Collins nonprofit that contributes to connecting children and youth with the services they need to succeed. When the organization heard about our Ready to Read/Listos para leer program, they knew it was a perfect match for their interests.

For the 2023-24 academic year, Neighborhoods United made a contribution for the purchase of bilingual, early literacy, take-home kits for children in at-home and low-income childcare centers. These kits will be given out as part of the Ready to Read/Listos para leer program and reinforce the literacy skills that our bilingual librarians will provide to the children and their caregivers during mobile library visits.



Technology & Digital Access for All

In today's connected world, the ability to access the internet and use technology affects everything from healthcare to quality education to job hunting. Unfortunately, there is still a digital divide which disproportionately affects minorities, older adults, and those with lower incomes.

Poudre Libraries has public computers and other technology available at each of its libraries. We recently added a laptop kiosk at Old Town Library to expand in-library computer options, and we check out tech items through our Gadgets & Things Collection.

I donate to the Poudre Library because in recent years my eyesight has caused me to only be able to use an e-reader and the Poudre Library system has consistently continued to expand and improve their online collection.

- John

To address the skills gap, we offer programs to build basic digital competencies including a variety of English and Spanish computer classes.

The Library's computers and training courses go a long way toward ensuring that individuals aren't left out of the digital world.

→ You can donate to digital literacy resources

ANNEXE 8 – SYNTHÈSE DE LA CHARTE DU MECENAT CULTUREL

La Charte du mécénat culturel : une formalisation institutionnelle des craintes exprimées sur le terrain

La Charte du mécénat culturel (3^e édition, juillet 2020) apporte un cadre normatif précis aux inquiétudes exprimées par les professionnels des bibliothèques quant aux effets symboliques et éthiques du recours aux financements privés. Elle traduit ces craintes en un ensemble de principes déontologiques, de restrictions et de garde-fous, visant à préserver l'intégrité des institutions culturelles et leur mission d'intérêt général.

Un premier axe concerne la sélection des partenaires. La charte recommande d'exclure toute convention de mécénat avec des organisations politiques ou syndicales, et encadre strictement les relations avec des organisations à caractère religieux afin d'éviter toute forme de prosélytisme ou d'atteinte à la sensibilité des publics et des agents. Elle rappelle également l'interdiction de tout mécénat ou parrainage en lien avec l'industrie du tabac, et limite fortement les possibilités de visibilité pour les producteurs ou distributeurs de boissons alcoolisées, soulignant l'incompatibilité de certaines activités économiques avec une association d'image culturelle.

La charte insiste fortement sur la réputation et la légalité des partenaires. Les organismes bénéficiaires sont invités à conduire des vérifications préalables sur les activités, la situation fiscale, sociale, commerciale et pénale des mécènes potentiels. Tout partenariat doit être refusé dès lors qu'un doute raisonnable subsiste quant à la légalité des activités exercées ou à l'impact réputationnel de l'association, le mécénat reposant sur un principe d'association d'images institutionnelles susceptible d'affecter durablement la crédibilité de l'établissement.

Un troisième enjeu concerne la prévention des conflits d'intérêts. La charte rappelle qu'un mécène ne peut être simultanément fournisseur ou prestataire sur un même projet et recommande de refuser tout mécénat susceptible de fausser une procédure de mise en concurrence ou de faire naître un doute sur l'impartialité des décisions, notamment dans les domaines sensibles tels que les acquisitions patrimoniales, la sécurité des collections ou les marchés publics.

La préservation de l'indépendance artistique, intellectuelle et scientifique constitue un principe cardinal. La charte affirme explicitement que l'organisme bénéficiaire demeure seul maître de son projet et qu'aucun mécène ne peut intervenir sur le contenu culturel, scientifique ou intellectuel des actions soutenues. Cette exigence vise à empêcher toute forme d'influence indirecte, souvent redoutée par les professionnels, sur les orientations des établissements.

Les contreparties font également l'objet d'un encadrement strict, afin de maintenir la frontière entre mécénat et parrainage. Leur valeur doit rester proportionnée, strictement limitée et pleinement valorisée, sans entraver l'accès du public, compromettre la sécurité des œuvres ou porter atteinte à l'image de l'institution. La charte proscriit notamment la dénomination pérenne d'espaces historiques au nom d'un mécène et limite dans le temps toute appellation symbolique, rappelant la primauté du sens patrimonial et historique des lieux.

Enfin, la charte souligne les exigences relatives aux relations entre personnels et mécènes, en rappelant les obligations de neutralité, de probité et de discrétion des agents publics. Elle interdit toute forme d'avantage personnel, de cadeau ou de pression susceptible d'altérer l'intégrité des agents, et prévoit des dispositifs spécifiques pour éviter tout risque d'abus de bien social ou de confusion entre mécénat et stratégie commerciale.

ANNEXE 9 – IMPACT AT A GLANCE – SEATTLE PUBLIC LIBRARY



The Seattle Public Library's **2024 Impact at a Glance**

Note: A ransomware attack significantly disrupted borrowing and overall library use from May to September 2024

2.9 million in-person visits	
300,000 active card holders	
6.3 million digital checkouts & 4.5 million physical checkouts	 10.8 million total checkouts
1M+ Peak Picks checkouts since 2015	
4,500 programs with 105,000 attendance	
1.5 million pages printed	
10,000 meeting room bookings	
6,000 Homework Help visits	

• **240,000** public computer sessions • **20,000** bus tickets provided • **5,400** hot spot checkouts
 • **2,000+** participants in business programs or consults • **100+** sites served by Mobile Services monthly • **1,000** story times • **4,000** tax returns filed • **20-30** estimated tons of carbon eliminated annually due to Green Lake Branch renovation **See more at www.spl.org/Impact**



Resiliency: A cooler, safer Green Lake Branch

In October 2024, patrons streamed into the Green Lake Branch for the first time in 20 months to see the results of a historic renovation, completed thanks to the 2019 levy. Improvements were made to seismic safety, accessibility, and climate resiliency, and air conditioning was added. The landmarked branch is now a cool summer hangout.

"It's a great space for people to study or read or come together without having to buy anything."

– Library patron



Literacy: Decades of building reading joy and skills

At a time when concerns about youth literacy are high, the Global Reading Challenge steadily nurtures reading joy and confidence for thousands of Seattle schoolchildren each year. In 2024, 3,400 fourth and fifth graders of all reading levels formed Global Reading Challenge teams. Together, they read and studied the selected books, competed in trivia contests, and learned skills that will serve them throughout their lives.

"It was the spark that lit a fire under his reading."

– Global Reading Challenge parent



Empowerment: Culturally responsive computer classes

"I knew absolutely nothing about computers. Now I know some and I want to learn more," said Luz. Luz was one of about 30 students who attended digital literacy classes at the Delridge Branch in 2024. Community partner Villa Comunitaria provided instruction in Spanish, the students' first language. The Library loaned wi-fi hot spots. At the end of the series, students who regularly attended took home a laptop of their own, funded by The Seattle Public Library Foundation.

"Now I can support my son with homework and online assignments from the school."

– Digital literacy student



Enrichment: The opportunity and challenge of e-books

To respond to the soaring popularity of e-books, the Library has nearly doubled our e-book collection since 2019. The challenge? Libraries are charged three to five times more for e-books than consumers. In 2024, we reduced the maximum number of holds on digital books. While e-book costs will continue to be a challenge for libraries, this measure has helped us manage expenses while continuing to invest in a broad and diverse e-collection that serves our community's interests.

"I no longer have a car and taking advantage of e-books had been a lifesaver for me."

– Library patron

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABBREVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
1 - UN CADRE A PRIORI FAVORABLE AU MECENAT EN BIBLIOTHEQUE	13
1.1. Un cadre institutionnel et juridique incitatif.....	13
1.1.1. <i>Un bref rappel historique</i>	<i>13</i>
1.1.2 - <i>Définition et principes du mécénat</i>	<i>13</i>
1.1.3 - <i>La loi Aillagon et ses évolutions récentes</i>	<i>14</i>
1.1.4 - <i>Les organismes culturels bénéficiaires</i>	<i>15</i>
1.1.5 - <i>Les différents types de mécènes et les structures juridiques du mécénat.....</i>	<i>16</i>
1.1.6 - <i>La professionnalisation de la collecte de fonds</i>	<i>19</i>
1.2. Dans un contexte économique contraint, le mécénat comme allié stratégique du secteur culturel	21
1.2.1. <i>La baisse des budgets culturels.....</i>	<i>21</i>
1.2.2. <i>Une croissance continue du mécénat depuis 2003</i>	<i>23</i>
1.2.3. <i>La culture : un secteur attractif mais concentré</i>	<i>23</i>
1.2.4. <i>Des dynamiques émergentes en résonance avec le monde des bibliothèques.....</i>	<i>23</i>
1.3. État des lieux du mécénat dans les bibliothèques nationales, territoriales et patrimoniales : pratiques, acteurs et limites	25
1.3.1. <i>Des pratiques encore marginales et concentrées autour du patrimoine</i>	<i>25</i>
1.3.2. <i>Lecture publique : un intérêt réel mais peu de concrétisations ..</i>	<i>31</i>
1.3.3. <i>Des entreprises et fondations actives dans le domaine du livre et de la lecture</i>	<i>34</i>
2 - POURQUOI LE MECENAT PEINE A S'IMPOSER EN BIBLIOTHEQUE : ANALYSE DES FREINS	37
2.1. Des freins institutionnels liés aux relations avec les tutelles	37
2.1.1. <i>La crainte d'un désengagement progressif des financements publics</i>	<i>37</i>
2.1.2. <i>Un cadre administratif souvent dissuasif.....</i>	<i>38</i>
2.2. Un déficit structurel de moyens et de ressources humaines	39
2.2.1 <i>Le mécénat est un métier à part entière.....</i>	<i>39</i>
2.2.2. <i>Le mécénat comme angle mort de la formation des conservateurs des bibliothèques.....</i>	<i>42</i>
2.2.3. <i>En conséquence, une montée en compétences chronophage et parfois dissuasive.....</i>	<i>43</i>

2.3. Un environnement concurrentiel défavorable aux bibliothèques.	44
2.3.1 <i>Des mécènes fortement sollicités dans un marché très concentré</i>	44
2.3.2 <i>Une attractivité relative des bibliothèques</i>	46
2.4. Une culture professionnelle ambivalente face au mécénat	48
2.4.1. <i>Les craintes éthiques et symboliques des professionnels</i>	48
2.4.2. <i>Un fort attachement au service public</i>	49
2.4.3. <i>Pour faire face aux contraintes budgétaires, des stratégies d'adaptation largement invisibilisées</i>	51
3 - OPPORTUNITES ET CONDITIONS DE REUSSITE : QUAND LE MECENAT DEVIENT UN LEVIER PERTINENT	54
3.1. Quelques leçons de mécénat issues des bibliothèques outre- Atlantique	54
3.1.1. <i>Une culture philanthropique structurée</i>	54
3.1.2. <i>Cultiver la confiance et la fidélité des donateurs</i>	60
3.2. Comment ? Construire un environnement institutionnel favorable au mécénat en bibliothèque.....	62
3.2.1. <i>Outils et sécuriser les démarches de mécénat</i>	63
3.2.2. <i>Assurer un portage politique clair et assumé</i>	64
3.3. Pourquoi ? Les externalités positives du mécénat	65
3.3.1. <i>Le mécénat comme effet de levier financier</i>	66
3.3.2. <i>Le mécénat comme outil de médiation et de plaidoyer</i>	67
3.4. Raconter, relier, durer : conditions de mise en œuvre du mécénat	71
3.4.1. <i>Communiquer en interne : l'enjeu du dialogue social</i>	71
3.4.2. <i>Savoir communiquer en externe : raconter pour convaincre</i>	72
3.4.3. <i>L'art de tisser les liens avec les mécènes et de les faire durer dans le temps.....</i>	75
CONCLUSION	77
SOURCES.....	79
BIBLIOGRAPHIE.....	85
ANNEXES.....	89
TABLE DES MATIERES.....	111