



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des affaires étrangères DFAE

Directives du DFAE sur la collaboration avec des sponsors 2021

1 Introduction



S'appuyant sur la loi fédérale du 24 mars 2000 sur la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger, le Conseil fédéral adopte tous les quatre ans une «stratégie de communication internationale de la Suisse», dans laquelle sont définis des priorités et des objectifs concernant la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger. Cette loi constitue depuis toujours une base solide pour la mission de Présence Suisse, l'unité chargée au sein du DFAE de mettre en œuvre la stratégie de communication internationale.

Pour être réussie, la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger doit reposer sur des informations de qualité concernant les connaissances et les perceptions qu'ont les autres pays de la Suisse, celles-ci étant fort différentes d'un pays à l'autre et d'une culture à l'autre.

Les représentations et perceptions de la Suisse ont beau varier fortement, elles ont toutes en commun d'être étroitement liées aux produits et aux prestations en provenance de notre pays: couteaux de poche, drones, fromage, machines de précision, tourisme, services bancaires, culture, recherche de haut niveau, etc.

Les acteurs économiques, les artistes, les prestataires de tourisme et bien d'autres acteurs de Suisse exercent donc une influence directe sur l'image de la Suisse en tant que pays. La somme de toutes ces impressions donne l'image véhiculée par la Suisse à l'étranger.

La collaboration de la Confédération avec les parties prenantes pertinentes issues principalement du secteur privé est d'importance fondamentale pour la promotion de l'image de notre pays dans le monde. C'est la raison pour laquelle ces acteurs peuvent et doivent continuer de participer à des événements et projets organisés par le DFAE ou les représentations à l'étranger.

Il est par ailleurs évident que toute collaboration, en plus des opportunités qu'elle génère, renferme également des risques, en l'occurrence pour la réputation de la Suisse dans le monde. Il est donc d'autant plus important de disposer de règles claires qui régissent cette collaboration et la définissent. On peut considérer que le sponsoring est une réussite lorsque l'effet escompté est généré tant dans le pays accueillant la manifestation qu'en Suisse.

Les directives présentées dans ce document s'inscrivent dans cette mission. Elles ont pour but de soutenir dans leur travail les représentations à l'étranger ainsi que tous les collaborateurs et collaboratrices qui déploient des activités de sponsoring et de les guider dans un cadre contraignant.

Ignazio Cassis,
Chef du Département fédéral des Affaires Etrangères

Index détaillé

1	Introduction	3
2	Principes	6
2.1	Responsabilités	6
2.2	Engagement en faveur de la transparence	6
3	Aperçu des opportunités et des risques	7
4	Formes de collaboration	9
4.1	Définitions	9
4.1.1	Sponsoring	9
4.1.2	Types de sponsoring	9
4.1.3	Partenariat public-privé	9
4.2	Bases légales	10
5	Sponsoring passif: le DFAE, bénéficiaire du sponsoring	11
5.1	Équilibre dans l'intervention du sponsor et visibilité	11
5.2	Processus	11
5.2.1	Analyse, budget et concept	11
5.2.2	Communication	12
5.2.3	Conception	12
5.2.4	Recherche de sponsors	13
5.2.5	Négociations et conclusion du contrat	14
5.2.6	Phase de mise en œuvre	15
5.2.7	Suivi	15
6	Sponsoring actif: le DFAE en tant que sponsor	17
6.1	Équilibre dans l'intervention du sponsor et visibilité	17
6.2	Processus	17
6.2.1	Analyse	17
6.2.2	Vérification de la demande ou identification de partenaires potentiels	18
6.2.3	Négociations et conclusion de contrat	19
6.2.4	Phase de mise en œuvre	20
6.2.5	Suivi	20
7.	Remarques générales	21
7.1	Banque de données (GRC) avec contacts d'entreprises suisses en Suisse et à l'étranger	21
7.2	Gestion de clientèle	21
7.3	Centre de compétence pour le sponsoring	21

8.	Conclusion	22
9.	Glossaire	23
A	Annexe 1: Synthèses	25
A.1	Sponsoring passif	25
A.2	Sponsoring actif	27
B	Annexe 2: Processus	28
B.1	Processus pour le sponsoring passif de projets du DFAE	28
B.2	Processus SCI pour le sponsoring d'une grande manifestation internationale	29
B.3	Processus pour le sponsoring actif de projets du DFAE	29
C	Annexe 3: Listes de contrôle	30
C.1	Liste de contrôle pour sponsoring passif	30
C.2	Liste de contrôle pour sponsoring actif	31
D	Annexe 4: Exemples	33
D.1	Liste des partenaires pour l'année en cours, sur le site Internet de l'ambassade	33
D.2	Placement du logo du partenaire sur la sous-page et/ou lettre d'information de l'ambassade	33

2 Principes

La collaboration avec des sponsors, qui sont pour la plupart des acteurs du secteur privé, est importante pour la réussite de la communication internationale de la Suisse. Elle permet de promouvoir l'image de notre pays et de renforcer la sauvegarde des intérêts helvétiques à l'étranger. Le DFAE articule cette collaboration autour du transfert d'image entre la Suisse officielle et les entreprises suisses partenaires.

Le DFAE s'affiche comme département exemplaire dans la gestion du sponsoring; il assure un transfert d'image positif en Suisse et à l'étranger en honorant intégralement ses devoirs de diligence, ainsi qu'une communication crédible et transparente à l'intention des citoyens.

L'opinion publique a des secteurs économiques en Suisse et à l'étranger une perception dynamique, qui peut vite évoluer. C'est la raison pour laquelle le DFAE décide au cas par cas de s'engager dans un sponsoring.

Si une analyse conclut que le transfert d'image visé ne peut aboutir ou est menacé, l'idée d'un partenariat de ce genre est abandonnée.

2.1 Responsabilités

Les cheffes et chefs de mission à l'étranger ou de division à la centrale sont responsables de leurs activités de sponsoring. Ils respectent les directives et établissent au cas par cas un concept de sponsoring contenant notamment une gestion des risques.

Le concept de sponsoring définit les risques et les opportunités en lien avec un sponsoring ainsi que les processus requis.

Chaque cheffe ou chef de mission à l'étranger, ou de division à la centrale est responsable de la formation du personnel en gestion des risques dans le domaine du sponsoring.

2.2 Engagement en faveur de la transparence

Le DFAE cite tous les sponsorings dans lesquels il est engagé (nom des sponsors et informations concernant l'événement) et met ces informations à la disposition du public sous une forme appropriée (voir exemples en annexe 4).

NOUVEAU «CENTRE DE COMPÉTENCE POUR LE SPONSORING» AU SEIN DE PRÉSENCE SUISSE (PRS)

Le Centre de compétence pour le sponsoring (PRS) répond aux questions des représentations et de la centrale et les assiste dans la gestion des risques. PRS collabore étroitement avec le Centre de compétence en contrats et marchés publics pour évaluer les risques juridiques et répondre aux questions de conformité (voir ch. 7.3).

3 Aperçu des opportunités et des risques

Opportunités et potentiels pour la communication internationale de la Suisse

→ Transfert d'image

L'image de la Suisse profite du rayonnement des fleurons de son économie. Inversement, une image positive de la Suisse représente un important facteur de succès et une plus-value pour le secteur de l'exportation; elle influence des aspects tels que la marge de manœuvre du pays en politique extérieure, l'attrait de la place suisse, les échanges économiques et scientifiques ainsi que le tourisme. La collaboration avec le secteur privé revêt une haute importance pour la communication internationale tout en représentant une opportunité pour la sauvegarde des intérêts de la Suisse.

→ Transfert des connaissances

Les acteurs du secteur privé possèdent souvent des connaissances architecturales, techniques ou thématiques dont la Suisse peut tirer parti lors de l'organisation de ses événements. Leur participation peut prendre la forme d'une intervention d'un expert ou de produits innovants.

→ Gestion du réseau

En mettant en place avec ses partenaires de projet un réseau dynamique et évolutif, le DFAE peut promouvoir activement ses propres intérêts et réagir rapidement en cas de conflit; il dispose aussi de différentes possibilités de collaboration en prévision de projets futurs.

→ Visibilité

En collaborant avec des entreprises compétentes, le DFAE accroît son potentiel de communication. Une communication performante contribue en effet à concrétiser les objectifs de la communication internationale et à atteindre ses groupes cibles. L'événement organisé par la Suisse officielle a ainsi une visibilité et un rayonnement accrus. Enfin, le sponsoring génère des moyens financiers supplémentaires qui viennent renforcer l'impact des projets de la communication internationale.

→ Réduction de la charge nette pour la Confédération

Les contributions des sponsors réduisent la charge nette imputable à la Confédération pour les participations de la Suisse à de grandes manifestations internationales.

→ Potentiel médiatique

Les grandes manifestations internationales sont des plateformes qui ont un impact important sur le public. Elles offrent la possibilité à la Confédération et à l'économie suisse de s'adresser à un public international durant une certaine période et de médiatiser leurs messages clés.

Risques et défis pour la communication internationale de la Suisse

→ Réputation

Une série ininterrompue d'articles critiques, qui ont un impact négatif sur la perception qu'a le public d'un acteur, génèrent une pression énorme et sont susceptibles de ternir la réputation de l'acteur, peut survenir en un temps record. Le DFAE et ses représentations doivent être réceptifs à ces dynamiques et bien les connaître pour pouvoir détecter d'éventuels risques de manière précoce.

→ Conflits d'intérêts

Le sponsoring doit profiter à chacune des deux parties. Lors de la recherche de sponsors, il faut donc toujours se demander quels sont les intérêts et les attentes des entreprises concernées. De possibles conflits d'intérêts peuvent ainsi être identifiés et évités à temps. Si la participation de partenaires privés altère trop la nature d'un projet, il y a risque que les intérêts de la Suisse glissent au second plan ou que la prédominance d'un partenaire compromette les objectifs de la Confédération. C'est pourquoi il faut veiller à préserver la clé de voûte du projet (objectifs principaux, messages clés et tonalité) et à maintenir un bon équilibre entre les intérêts de l'acteur privé et ceux de la Confédération.

→ Dépendance et distorsion de concurrence

Les différentes formes de coopération à moyen et long terme peuvent engendrer des dépendances réciproques. Or, l'administration publique doit rester indépendante, en particulier pour ne pas créer de distorsion de concurrence parmi les partenaires potentiels d'un sponsoring. Aux termes de la loi fédérale sur les marchés publics (LMP, RS 172.056.1, art. 2), la Confédération est tenue notamment de garantir l'égalité de traitement de tous les soumissionnaires lors de l'adjudication des marchés publics de fournitures, de services et de construction. Il convient donc de veiller tout particulièrement à la régularité et à la transparence des procédures d'adjudication.

→ Discontinuité

Chaque collaboration avec le secteur privé renferme le risque d'une collecte de fonds moins importante que prévu en cas de récession économique. Il n'est pas exclu non plus que les sponsors existants fassent faillite et que des ressources financières déjà planifiées soient brusquement supprimées.

→ **Entreprises étrangères**

Il convient d'accorder une attention particulière aux entreprises étrangères, d'autant plus qu'elles pourraient être en concurrence avec des entreprises suisses. Les secteurs dont les produits et les services sont étroitement liés à l'image de la Suisse sont notamment concernés. Il est donc indispensable d'analyser le marché suisse et de l'examiner sous cet angle. S'il n'existe aucune concurrence directe avec des entreprises suisses dans un secteur déterminé, il est tout à fait possible de collaborer avec des entreprises étrangères dès lors que les objectifs et les valeurs de l'entreprise sont en adéquation avec ceux de la Confédération et que le transfert d'image visé est garanti.

→ **Financements croisés**

Il faut vérifier minutieusement, pour les organisations financées dans une large mesure par la Confédération, si une collaboration sous la forme d'un sponsoring est appropriée. Dans de nombreux cas, une autre forme de collaboration serait sans doute recommandée pour associer ces organisations à l'organisation d'événements (un soutien actif plutôt qu'une prestation en espèces).

Conclusion

Il est primordial que la Confédération honore ses devoirs de diligence. Pour cela, les collaborateurs et collaboratrices doivent disposer des connaissances requises et les ressources humaines nécessaires doivent être disponibles.

Depuis 2021, les représentations et les divisions à la centrale peuvent s'adresser au nouveau Centre de compétence pour le sponsoring (PRS) à Berne pour toute question concernant les aspects évoqués plus haut et pour toute demande de précision relative au choix de sponsors (voir coordonnées au ch. 7.3).

Nous leur recommandons en outre d'utiliser la liste de contrôle prévue à cet effet pour analyser l'éventualité d'un sponsoring (voir ch. 8.3).

4 Formes de collaboration

Il existe deux formes de sponsoring avec des partenaires privés: le sponsoring passif (le DFAE est le bénéficiaire du sponsoring) et le sponsoring actif (le DFAE est le sponsor).

Comme les expériences de ces dernières années l'ont démontré, une grande partie des activités de sponsoring du réseau extérieur relève du sponsoring passif.

4.1 Définitions

4.1.1 Sponsoring

- Deux (ou plusieurs) partenaires: le sponsor et l'entité sponsorisée
- Définition claire des prestations et contreparties
- Forme fréquente: prestations en espèces et/ou en nature moyennant visibilité, bon accueil, transfert d'image
- Utilisation du sponsoring pour la réalisation optimale d'objectifs réciproques (situation profitant à chacune des parties)
- Le sponsoring vise le bénéfice des groupes cibles communs (consommateurs / clients du sponsor et interlocuteurs de l'entité sponsorisée, médias pertinents, influenceurs et multiplicateurs d'opinion) ainsi que leur satisfaction.

4.1.2 Types de sponsoring

Sponsoring passif, le DFAE est le bénéficiaire du sponsoring

- Motivations: accroître l'impact de projets (communication, visibilité), obtenir des moyens financiers supplémentaires pour la communication internationale, gérer son réseau.
- Le sponsoring est un instrument de la communication internationale utilisé pour le transfert d'image réciproque.
- Contrepartie: le sponsor est associé à la communication de la Suisse officielle et, de ce fait, participe au succès, à la renommée, à l'image de la Suisse.

Dans le cas du sponsoring passif, le DFAE bénéficie des prestations fournies par le sponsor. La relation comporte des éléments assimilables à un mandat, dans la mesure où l'entité sponsorisée agit aussi dans l'intérêt du sponsor, ce qui peut occasionner des conflits d'intérêt. En outre, les prestations commerciales sont des activités relevant du marché libre; la Confédération ne peut donc pas les proposer si la loi ne l'y autorise pas.

Sponsoring actif, le DFAE est le sponsor

- Le sponsor aide l'entité sponsorisée à atteindre ses objectifs.
- Contrepartie exigée: transfert d'image, diffusion du système suisse de valeurs.
- Motivations: transfert d'image, mise en exergue / visibilité, dialogue avec les groupes cibles, accroître sa notoriété.

Dans le cas du sponsoring actif, le DFAE agit comme sponsor et apporte un soutien financier à des tiers en vue de promouvoir l'image de la Suisse à l'étranger.

4.1.3 Partenariat public-privé

Le partenariat public-privé correspond à une collaboration de plus ou moins longue durée entre les pouvoirs publics et le secteur privé. La Confédération et l'acteur privé concerné partagent alors les coûts, les risques et la responsabilité d'un projet déterminé. Généralement, les représentations ne recourent pas aux projets de partenariat public-privé qui, de plus, ne sont pas utilisés lors de grandes manifestations. Au sein du DFAE, c'est surtout la DDC qui, dans le cadre de projets de développement, met en œuvre avec le secteur privé des engagements s'inscrivant dans le long terme (engagement du secteur privé, projets ESP). Les projets d'engagement avec le secteur privé (ESP) ne sont pas l'objet des présentes directives, ils sont régis dans les directives correspondantes de la DDC.

4.2 Bases légales

Les présentes directives s'appuient sur l'avis de droit que le DFAE a demandé au professeur Felix Uhlmann concernant le cadre juridique du sponsoring. Conformément à cet avis de droit, qui date de 2012, le sponsoring passif et actif du DFAE repose sur la loi fédérale sur la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger et sur l'ordonnance sur la communication internationale. Le DFAE dispose donc d'une solide base légale pour ses activités de sponsoring.

- Loi fédérale du 24 mars 2000 sur la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger (art. 2) (RS 194.1)
- Ordonnance sur la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger (art. 6) (ordonnance sur la communication internationale; RS 194.11)

Les différentes formes de collaboration doivent en outre tenir compte des instruments et bases légales suivants :

- Loi fédérale du 21 juin 2019 sur les marchés publics (LMP; RS 172.056.1; entrée en vigueur de la loi révisée le 1er janvier 2021)
- Ordonnance du 12 février 2020 sur les marchés publics (OMP; RS 172.056.11; entrée en vigueur de l'ordonnance révisée le 1er janvier 2021)
- Loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités (loi sur les subventions, LSu; RS 616.1)
- Loi fédérale du 7 octobre 2005 sur les finances de la

Confédération (loi sur les finances, LFC, RS 611.0)

- Ordonnance du 5 avril 2006 sur les finances de la Confédération (OFC, RS 611.01)
- Directive 300-0 sur la gestion financière du DFAE
- Directive 301-0 du DFAE sur les compétences financières
- Directive 330-0 du DFAE sur l'acquisition de services, de fournitures et de travaux de construction
- Directive 331-0 du DFAE sur les contrats et certains traités
- Directives du Département fédéral des finances du 1er avril 2003 pour la réalisation de manifestations de grande envergure mises sur pied par des tiers avec le soutien de la Confédération ainsi que de manifestations particulières organisées par la Confédération
- Manifestations organisées par des tiers dans les résidences des représentations à l'étranger / Principes ([Prestations de service – Finances – Instructions, aide-mémoires, documents de référence et formulaires – Sauvegarde des intérêts](#) (versions [EN](#), [DE](#), [IT](#) et [FR](#)))
- Directive 200-4-061 du DFAE sur les prestations en cas d'affectation à l'étranger (art. 20)
- Questions et réponses sur les contrats de sponsoring (voir [Prestations de services – Droit et contrats – Contrats standards – Sponsoring – FAQs Contrats de sponsoring](#) (versions [EN](#), [DE](#), [FR](#) et [IT](#)))

5 Sponsoring passif: le DFAE, bénéficiaire du sponsoring

Le DFAE organise une manifestation ou réalise un projet. Des partenaires privés ou institutionnels y participent financièrement ou sous forme de prestations en nature (matériel). En contrepartie, le partenaire est associé à la communication; il peut par exemple être présent à la manifestation ou au travers de son logo.

Concernant les activités des représentations suisses à l'étranger, qu'il s'agisse de diplomatie publique, de publicité pour la Suisse ou d'action visant à marquer notre présence, une distinction doit être opérée entre

les activités ayant un caractère strictement officiel (p. ex. conférences de presse ou réceptions pour les membres du gouvernement et les hauts fonctionnaires suisses ou étrangers) et **les activités n'ayant pas de caractère officiel**. Ces dernières mettent aussi en valeur l'image de la Suisse à l'étranger, mais elles s'adressent à de plus larges groupes

cibles et couches de la population, y compris la colonie suisse du pays hôte, et ne poursuivent pas uniquement des intérêts officiels.

Le caractère d'une activité doit être évalué en fonction des usages du pays hôte et la représentation doit considérer la situation sur place, au cas par cas.

Les dépenses consenties en faveur d'activités ayant un caractère strictement officiel doivent être en principe couvertes par le budget global du DFAE, en particulier par les garanties de prise en charge de la centrale ou par les crédits de représentation des représentations à l'étranger. Un financement obtenu par le biais d'un sponsoring passif doit être motivé par des explications bien claires et nécessite au préalable l'approbation du Centre de compétence pour le sponsoring.

5.1 Équilibre dans l'intervention du sponsor et visibilité

Le principe selon lequel l'identité d'un projet (message clé, tonalité, identité visuelle) est intangible s'applique à toutes les collaborations avec un partenaire privé. Une augmentation de l'impact et du volume du projet est en revanche envisageable, tout comme la réduction de la charge nette imputable à la

Confédération pour de grandes manifestations. Par conséquent, il convient de s'assurer qu'aucun sponsor ne bénéficie d'une visibilité excessive et que le caractère suisse de l'évènement est préservé.

5.2 Processus

5.2.1 Analyse, budget et concept

Analyse, budget et concept pour des projets du DFAE

La première analyse consiste à définir la trame du projet: de quel type de projet s'agit-il et quels sont les objectifs visés? C'est durant cette phase aussi que l'on réfléchit aux sites possibles et que l'on établit un calendrier sommaire.

Ces réflexions permettent de déterminer si un projet donné répond aux objectifs de la communication internationale. Pour éviter toute dépendance des pouvoirs publics vis-à-vis d'un partenaire privé, il est important d'élaborer un plan de financement. La viabilité d'un projet ne doit pas être liée au partenaire privé. Pour éviter ce risque, nous vous recommandons de procéder comme suit: pour que l'équilibre dans l'intervention du sponsor et l'identité visée d'un projet (principaux objectifs, message clé, facteur «Made in Switzerland», tonalité, identité visuelle) soient garantis, il

convient de prévoir une participation financière la plus large possible de plusieurs partenaires privés plutôt que des contributions trop élevées versées par quelques sponsors. Le concept de projet détaillé peut être élaboré dès lors que l'on s'est assuré que le projet présente une importance stratégique pour les objectifs de la communication internationale, que le potentiel de partenaires privés est clarifié sur la base de la stratégie de sponsoring et qu'un plan de financement réaliste a été établi.

Analyse, budget et concept pour des participations à de grandes manifestations

Utilisation d'une grande manifestation pour la communication internationale

Après réception d'une invitation à participer à une exposition universelle ou sélection du pays organisateur de Jeux olympiques, PRS analyse les principales conditions cadres concernant une participation de la Suisse et vérifie en particulier si la manifestation en question est appropriée pour les objectifs de la communication internationale. C'est durant cette phase aussi que l'on réfléchit aux infrastructures possibles et que l'on établit un calendrier et un cadre financier sommaires.

Budget

PRS établit le budget requis pour l'utilisation de la grande manifestation. En règle générale, le DFAE prévoit que la Confédération finance la majeure partie du projet, ses objectifs et ses intérêts demeurant ainsi préservés. La part du financement assuré par le sponsoring varie selon le pays dans lequel est organisé l'événement, selon les intérêts économiques de la Suisse dans ce pays et selon la thématique de l'événement ou du Pavillon Suisse.

Processus politique

Si une grande manifestation est adaptée aux objectifs de la communication internationale, PRS soumet une demande de budget au Conseil fédéral. Un message relatif à la demande de crédit doit être soumis aux Chambres fédérales pour tout budget excédant dix millions de francs. La demande de budget ou le message relatif à la demande de crédit contient un descriptif du projet et le budget concret correspondant à la participation officielle de la Suisse. La demande ou le message indique en outre dans un chapitre distinct des informations claires sur les secteurs qui, compte tenu de la thématique de l'événement ou de la participation de la Suisse, seraient susceptibles d'être intéressés par un transfert d'image réciproque ou pourraient être importants pour la réalisation des objectifs de la communication internationale. Il en résulte un objectif en termes de sponsors, lequel doit être formulé dans la demande ou le message, dans le pays organisateur (part des fonds de tiers levés dans le cadre du sponsoring). Enfin, il est précisé dans la demande ou le message que la recherche de sponsors s'appuie sur les présentes directives.

Concept de projet

Dès que le Conseil fédéral ou le Parlement a approuvé le financement de la participation à une grande manifestation, le concept de projet détaillé est élaboré pour la participation officielle de la Suisse.

5.2.2 Communication

Communication aux partenaires institutionnels, au secteur privé et aux associations faitières

Les principaux éléments du concept sont communiqués aux partenaires institutionnels, au secteur privé et aux associations faitières suffisamment tôt (par courriel, lettre ou par le biais du site Internet) de manière à garantir l'égalité de traitement entre tous les partenaires potentiels. Les acteurs peuvent ainsi déjà être sensibilisés à un projet donné et un important travail peut être effectué en amont pour la recherche de sponsors potentiels.

Nous recommandons d'utiliser tous les canaux à la disposition de tous au sein du DFAE (courriel, lettre ou site Internet) pour que les partenaires potentiels puissent tous accéder aux mêmes informations.

5.2.3 Conception

Identification des possibilités de sponsoring

Dès que le concept est prêt, une réflexion doit être menée sur les possibilités qu'offre le projet en termes de sponsoring. Il convient par exemple de déterminer comment et où les sponsors peuvent être présentés ou sous quelle forme ils peuvent contribuer à la réalisation du projet.

Dans un deuxième temps, on définira plus précisément la hiérarchie des partenaires ainsi que les différentes prestations et contreparties.

Il est pertinent d'élaborer un tel concept de sponsoring pour des événements de grande envergure comme Soirées Suisse, Swiss Innovation Week, les inaugurations d'ambassades et les programmes par pays.

Le **concept de sponsoring** est le document sur lequel seront fondées la prise de contact ultérieure puis les négociations avec les partenaires potentiels.

Il s'agit d'un **document interne** comprenant les éléments suivants :

1. analyse du contexte
2. analyse de l'environnement pour les partenariats institutionnels
3. analyse des risques et procédure de vérification des sponsors potentiels
4. projet / événement : brève description du projet ou de l'événement pour lequel est envisagé un sponsoring
5. objectifs assignés au projet (tirés de la stratégie de communication internationale)

6. budget: avec quel budget le projet ou l'évènement sera-t-il réalisé ?
7. calendrier: dans quel délai le projet ou l'évènement sera-t-il réalisé ?
8. objectifs du sponsoring: quelle part du budget global découlera du sponsoring ?
9. structure du sponsoring: comment s'articule la hiérarchie des sponsors et quels sont les montants correspondants ?
10. prestations de sponsoring: quelles sont les prestations accordées aux sponsors ?
11. stratégie de sponsoring: quels sont les sponsors à contacter ? comment les aborder ?
12. formules de sponsoring: conception et estimation
13. évaluation: comment mesurer le succès du sponsoring ?

Pour la recherche de partenaires, le concept de sponsoring est récapitulé brièvement dans la brochure de sponsoring.

La **brochure de sponsoring** est un **document externe** qui comprend généralement les éléments suivants:

1. brève description du projet, avec les principaux faits et chiffres (objectifs, budget global, calendrier, résultats attendus, etc.)
2. structure du sponsoring: catégories / hiérarchie avec les titres correspondants (p. ex. partenaire officiel, partenaire principal, partenaire de l'évènement, fournisseur, etc.)
3. contrepartie (voir exemples ci-dessous): description concrète de chaque formule de sponsoring (prix compris) et des contreparties prévues
4. illustrations et exemples
5. personne(s) à contacter pour les demandes de sponsoring

Les contreparties peuvent prendre l'une des formes suivantes (en fonction du projet): statut de partenaire, réseautage, participation à la communication, médias sociaux, présence du sponsor, placement de produit, logo*, invitation à l'évènement, utilisation de locaux pour organiser ses propres événements, etc.

Affichage du logo du partenaire sur le site Internet du projet ou une page et/ou lettre d'information de l'ambassade, tableau du partenaire sur le lieu de l'évènement*

***Les logos des partenaires doivent toujours être placés sur la page Internet dédiée à l'évènement et **non** sur la page d'accueil de l'ambassade. Il faut veiller à ce que le titre de l'évènement soit plus visible que les logos des partenaires.*

Pour le placement des logos des partenaires, il est possible de s'inspirer des trois exemples en annexe 4, lesquels satisfont aux directives ci-dessus.

Principe: lorsque le nom d'un sponsor est mentionné, il est impératif d'être **transparent** et d'indiquer aussi l'évènement que ce dernier sponsorise. Seuls les sponsors qui ont soutenu activement un événement peuvent être mentionnés.

5.2.4 Recherche de sponsors

Identification des sponsors potentiels (locaux ou suisses)

Sachant que les entreprises bouclent généralement leur budget en automne pour l'exercice suivant, mieux vaut initier dès que possible la recherche des sponsors. La carte des marques suisses (www.markenlandschaft.ch) peut être utile pour identifier les sponsors potentiels. L'identification et la sélection des sponsors potentiels doivent tenir compte des critères suivants:

- ✓ valeurs des sponsors potentiels
- ✓ marchés cibles des sponsors potentiels
- ✓ adéquation avec la thématique de la participation suisse
- ✓ adéquation entre les images
- ✓ adéquation entre les groupes cibles
- ✓ quels partenaires apportent une plus-value à nos activités de communication ?
- ✓ quels partenaires s'intègrent bien dans le scénario d'un évènement déterminé ?
- ✓ esprit de partenariat (sentiment de collaboration authentique)
- ✓ nature du sponsoring (en espèces ou en nature)

Risques et opportunités – Analyse et procédure de vérification

Étant donné que les parties concernées doivent rester au service de la communication internationale de la Suisse, les pouvoirs publics doivent sélectionner avec soin un partenaire issu du secteur privé, en s'appuyant sur des critères précis. Le DFAE doit impérativement, outre les opportunités qui peuvent exister dans le cadre de la collaboration avec un partenaire, identifier les risques susceptibles de se poser. Les principes présentés au chapitre 2 s'appliquent au sponsoring.

Les aspects suivants doivent être pris en considération dans l'analyse des risques et des opportunités ainsi que dans l'indispensable procédure de vérification (liste de contrôle en annexe):

- ✓ **Le facteur « Made in Switzerland »**
Le partenaire du secteur privé est-il une entreprise d'origine suisse ou une marque suisse ?
- ✓ **Intérêt de l'entreprise**
Les intérêts et les attentes de l'entreprise ont-ils été suffisamment clarifiés ?
- ✓ **La gouvernance d'entreprise responsable et la durabilité sont-elles des composantes de la culture de l'entreprise ?**

L'application de directives en matière de RSE, par exemple celles de l'[OCDE \(principes directeurs pour les entreprises multinationales\)](#) et du [Pacte mondial des Nations Unies](#) (notamment l'appartenance au réseau national), les rapports non financiers, les certifications ISO, etc. ainsi que les obligations concrètes en lien avec les objectifs de l'Agenda 2030 pour le développement durable témoignent d'un engagement en la matière.

✓ **Pratiques d'entreprise négatives ou controversées**

L'entreprise a-t-elle eu recours à des pratiques néfastes ou controversées qui pourraient donner lieu à des comptes rendus négatifs ou qui ont déjà fait la une des médias en termes négatifs ? Quelques exemples connus : non-respect des dispositions relatives à la protection des travailleurs et des conditions de travail en vigueur notamment dans les pays en développement et les pays émergents ; atteintes à l'environnement du fait de méthodes de production polluantes ; violations des droits de l'homme ; allégations de corruption, etc.

✓ **Degré de notoriété / image**

L'entreprise bénéficie-t-elle déjà auprès des groupes cibles étrangers d'un degré de notoriété minimum et d'une image positive dont pourraient profiter les pouvoirs publics, par le biais d'un sponsoring passif ?

✓ **Objectifs en termes d'image**

L'entreprise poursuit-elle les mêmes objectifs que ceux de la communication internationale en termes d'image ? Ces objectifs peuvent varier légèrement d'un pays cible à un autre et d'un projet à un autre.

✓ **Attrait supplémentaire**

La participation de l'entreprise renforce-t-elle l'attrait du projet ?

✓ **Risque de transfert d'image négatif en Suisse et/ou sur le lieu de la manifestation**

Des incidents, passés et récurrents ou actuels ou susceptibles de se produire, risquent-ils d'entraîner un transfert d'image négatif pour la Confédération en tant que bénéficiaire du sponsoring ?

✓ **Sous-traitants**

Si l'entreprise a des sous-traitants, il convient de vérifier également si ces derniers recourent à des pratiques néfastes ou controversées. L'existence de sous-traitants crée aussi un risque de sponsoring caché.

✓ **Moyens financiers et opérationnels**

Pour s'assurer que les moyens financiers et opérationnels seront disponibles pour un sponsoring passif, les pouvoirs publics peuvent, le cas échéant, demander au partenaire du secteur privé de fournir une attestation de ses capacités financières et économiques.

✓ **Entreprises étrangères**

Il est primordial, avant de prendre contact avec des entreprises étrangères, de procéder à une analyse du marché suisse pour savoir s'il existe des entreprises suisses actives dans le secteur concerné. Si ces éléments ont été clarifiés et s'il n'existe aucune concurrence directe avec une entreprise suisse dans un secteur déterminé, il est possible de collaborer avec une entreprise étrangère dès lors que les objectifs et les valeurs de celle-ci sont en adéquation avec ceux de la Confédération et que le transfert d'image visé est garanti.

Grandes manifestations : avant l'ouverture de négociations, les sponsorings avec des entreprises qui sont susceptibles d'apporter une contribution (en espèces et/ou en nature) pour la réalisation de l'objectif du sponsoring mais qui comportent des risques doivent être soumis au chef du DFAE pour approbation.¹

Procédure d'adjudication

D'une manière générale, le sponsoring passif n'est pas soumis à la loi ou à l'ordonnance sur les marchés publics.

Conformément à l'impératif d'égalité de traitement et de neutralité concurrentielle garanti par la Constitution, il convient néanmoins de respecter dans la pratique les principes régissant les marchés publics, énumérés ci-dessous. Ceux-ci s'appliquent aussi bien au sponsoring en espèces qu'en nature. Ces principes sont les suivants :

- principe de la concurrence entre les candidats
- principe de l'usage économe des fonds mis à disposition ;
- principe de l'égalité de traitement entre les candidats ; il est donc recommandé de passer par les associations professionnelles nationales, dans la mesure du possible
- principe de la transparence dans le choix du sponsor

Le dossier interne des sponsors doit rendre compte de la façon dont les principes énumérés ci-dessus ont été respectés.

Prise de contact / Vente du concept

Une fois que l'analyse des risques a été effectuée et que les sponsors appropriés ont été identifiés, l'étape suivante consiste à prendre contact avec eux. Il est possible de leur écrire (courriel, lettre), de les convier à une réunion d'information en Suisse et/ou dans le pays concerné ou de prendre directement rendez-vous avec eux.

5.2.5 Négociations et conclusion du contrat

Négociations sur l'offre et la contrepartie

Si le sponsor potentiel est intéressé par une collaboration, la brochure de sponsoring sert de base aux négociations sur l'offre et la contrepartie. À l'issue des négociations, l'offre et la contrepartie attendue du partenaire sont consignées en détail.

Outre la contribution du partenaire (en espèces ou en nature), il est important de mentionner dans les prestations du DFAE les droits accordés au partenaire et de préciser les conditions de participation. Le contrat doit en particulier contenir une disposition indiquant que toute communication du partenaire

¹ Processus SCI - PRS sponsors de grandes manifestations internationales : https://intranet.edascout.eda.admin.ch/businesspublisher/layouts/shared/flink.jsp?exportname=GPMEDA_Datenbank&modelguid=b03d80e0-32e0-11e2-294f-0050569b639b

en lien avec l'événement ou toute utilisation d'images officielles de l'événement et de photos qui ont été prises lors de l'événement par le partenaire ou des tiers doivent avoir été préalablement autorisées par le DFAE.

Conclusion du contrat

Les modèles de contrat standard de sponsoring (disponibles en [FR](#), [DE](#), [IT](#), et [EN](#)) peuvent être téléchargés sur le site intranet (sous [Prestations de services – Droit et contrats – Contrats standards – Sponsoring](#)).

Pour le sponsoring passif, il existe deux modèles de contrat, valables tous deux pour les prestations en espèces (cash) ou en nature (in-kind):

- un modèle de contrat sous forme de lettre pour les contrats dits simples et
- un modèle de contrat pour les relations de sponsoring complexes (p. ex. pour les grandes manifestations en collaboration avec PRS, en cas de forte intégration / poids important de la contribution du sponsor ou de contreparties conséquentes du DFAE)

Lorsque des dispositions essentielles du contrat standard doivent être adaptées ou qu'un autre modèle doit être utilisé, le Centre de compétence en contrats et marchés publics doit obligatoirement être consulté.

À partir d'une valeur contractuelle de **CHF 1 500**, tous les contrats de sponsoring passif doivent être établis par écrit et porter la signature des parties contractantes. En-dessous de cette valeur seuil, les accords peuvent revêtir d'autres formes, celle notamment d'un échange de courriels, pourvu que les principaux éléments soient documentés de manière claire (forme et portée de la participation au travail de communication, montant correspondant au sponsoring, but visé de l'opération de sponsoring pour l'événement concerné, dates et délais).

Les contrats de sponsoring passif dont la valeur dépasse **CHF 5 000** (TVA incluse) doivent être saisis dans le système électronique de gestion des contrats (ESPRIT ou GC DFAE). Les unités d'organisation qui n'établissent pas elles-mêmes leurs contrats dans le système de gestion des contrats doivent s'adresser à cet effet au Centre de compétence en contrats et marchés publics.

Le contrat doit toujours préciser si une prestation en espèces ou en nature s'entend TVA (éventuelle) comprise. S'il est certain qu'aucun montant de TVA (suisse ou étrangère) n'est dû, les prévisions peuvent être établies sur la base de montants nets.

Réglementation des signatures

Les compétences financières relatives à l'autorisation de crédits internes sont réglées dans la directive 301-0 du DFAE sur les compétences financières et dans son annexe 1. Le niveau de compétences en matière d'engagement de

dépenses ne dépend pas seulement des fonds fédéraux attribués mais également du volume total des engagements pris par le DFAE, y compris les ressources sponsorisées. Les décisions relatives au budget global alloué à la représentation relèvent de la compétence du chef ou de la cheffe de la représentation.

Les compétences de signature en matière de contrats avec des partenaires externes sont réglées par la directive 331-0 du DFAE sur les contrats et certains traités ainsi que son annexe 1b. De manière générale, deux personnes doivent signer les contrats au nom du DFAE, dont l'une au moins dispose des compétences financières l'habilitant à approuver l'engagement financier en question.

5.2.6 Phase de mise en œuvre

Fourniture des prestations / Contreparties

La fourniture des prestations (sponsor) et des contreparties (DFAE) constitue l'élément clé de la phase de mise en œuvre.

- Lorsque le partenaire fournit des prestations générales en nature, il faut absolument convenir avec lui des délais et du lieu de livraison (entre autres) avant le début de la manifestation, et les consigner dans le contrat! Ainsi, un rappel pourra au besoin lui être envoyé si les prestations ne sont pas fournies dans les temps.
- Pour les prestations en espèces, il est important de vérifier régulièrement si le partenaire respecte le plan de paiement convenu initialement (le plan de paiement devrait également figurer dans le contrat). Si le partenaire ne verse pas la contribution convenue, il est possible de lui envoyer un rappel et, au besoin, de retenir ou de réduire les prestations du DFAE.
- Le DFAE doit veiller à ce que les partenaires soient associés suffisamment tôt aux prestations de communication (relations publiques, Internet, médias sociaux, etc.) et respectent les règles définies contractuellement.

5.2.7 Suivi

Pour pouvoir évaluer et mesurer la réussite d'un projet de communication internationale et des actions de sponsoring connexes, il faut prendre en considération les critères prédéfinis pour chaque projet et les intégrer d'emblée dans la conception du projet.

Le contrôle des résultats du sponsoring pour chaque projet ou événement s'effectue à l'aide des instruments suivants:

- sondage auprès des partenaires
- retentissement médiatique (sur le plan quantitatif et qualitatif)
- impact sur les groupes cibles (direct et indirect)

Les résultats de l'évaluation doivent être traités, une fois le projet clôturé, de sorte à être intégrés dans le rapport final et, surtout, présentés aux partenaires et aux sponsors. Ces résultats permettront d'optimiser les futurs projets du DFAE.

Sondage auprès des partenaires

À l'issue de la manifestation, il peut être utile d'envoyer aux partenaires un questionnaire abordant différents points :

- satisfaction des partenaires quant à l'organisation de la manifestation
- avantages de la participation à la manifestation pour les partenaires
- propositions d'amélioration pour des projets ultérieurs

Le questionnaire permet de tirer des enseignements qui pourront être utiles pour les projets ultérieurs.

En ce qui concerne les projets d'envergure, mieux vaut privilégier les entretiens personnels.

Collecte des coupures de presse et des clips multimédia

Les différents clips et coupures de presse parus dans les journaux régionaux et nationaux ainsi que dans les magazines spécialisés ou diffusés sur les chaînes de radio et de télévision peuvent être collectés aussitôt après la manifestation.

Rapport interne

Après avoir obtenu un aperçu général à partir des clips média, il convient de vérifier si les objectifs de la communication internationale ont été atteints, en effectuant un contrôle détaillé des résultats qui prend en compte les points suivants :

- Analyse du retentissement médiatique sur le plan quantitatif
 - accessibilité / retentissement (contacts avec les lecteurs, téléspectateurs, auditeurs)
 - valeur ajoutée / valeur marchande des contacts avec la clientèle
 - nombre de clics sur les sites Internet / vidéos / médias sociaux
 - nombre de demandes émanant des médias pour une interview écrite, orale ou en tête-à-tête

- Analyse du retentissement médiatique sur le plan qualitatif

- tonalité / taux d'acceptation (proportion de comptes rendus positifs, neutres et négatifs)
- indice de pénétration : fréquence avec laquelle un thème, une notion, un acteur ou un produit est cité dans des médias spécifiques

- Impact direct sur les groupes cibles

- sondage auprès des visiteurs avec mesures d'évaluation de l'impact avant-après, observation des visiteurs, distribution de matériel (cadeaux promotionnels, documentation, etc.), taux de participation, chiffres des ventes

- Impact indirect sur les groupes cibles

- abonnés à la lettre d'information, Internet, médias sociaux, publicité (diffusion de spots publicitaires et taux d'accessibilité, etc.)

- Impact au niveau de la gestion d'entreprise

- chiffre d'affaires de la boutique et du restaurant, participations au chiffre d'affaires, montant total des locations, taux d'utilisation du salon VIP, etc.

Évaluation

Dès que les principaux résultats ont été compilés à l'aide du rapport interne, ces chiffres et faits sont transmis en ligne à PRS et téléchargés sur la plateforme FDFA activities qui les prend en compte dans l'évaluation du projet. Pour les grandes manifestations, les résultats sont présentés au Conseil fédéral dans un rapport final.

Information aux partenaires

Une version abrégée du rapport d'évaluation est ensuite remise aux partenaires. Il n'est pas nécessaire d'effectuer une évaluation détaillée pour les petits événements mais il est important dans ce cas d'envoyer au moins quelques photos, la revue de presse et une lettre de remerciement au partenaire, comme mesure de fidélisation en prévision d'une collaboration ultérieure.

6 Sponsoring actif: le DFAE en tant que sponsor

Le DFAE participe financièrement au projet d'un partenaire du secteur privé. En contrepartie, il est associé au plan de communication de ce dernier. La prestation et la contrepartie sont égales.

Si le DFAE tient avant tout à soutenir la manifestation organisée par le partenaire et reçoit en contrepartie des prestations de communication nettement moins importantes que la contribution financière qu'il apporte, il n'est pas question de relation de sponsoring. Il s'agit davantage d'un soutien sous forme de contribution. Les principes exposés dans les présentes directives doivent respecter ces conditions, exception faite des dispositions sur les marchés publics.²

En règle générale, les contributions de sponsors versées à la représentation pour des actions de tiers doivent être

approuvées par la centrale (selon le projet et la thématique traitée, il peut s'agir p. ex. de Présence Suisse ou de la DDC). Font exception ici les petites actions pour lesquelles est allouée une part du budget global des représentations, ainsi que les prestations fournies dans le cadre des invitations et qui peuvent être imputées sur le budget global à titre de frais de représentation.

Le DFAE doit être en mesure, à tout moment, de vérifier et de confirmer l'utilisation correcte et contractuelle des prestations fournies par le sponsor et de la contrepartie convenue en faveur des bénéficiaires (publicité, ajout dans la liste des sponsors, etc.).

Deux possibilités sont offertes s'agissant du sponsoring actif: soit le DFAE est recherché en tant que commanditaire, soit c'est lui qui cherche activement un partenaire à sponsoriser. Bien qu'il soit recouru très rarement à cette forme de sponsoring, nous présentons ci-après les articles qui définissent et réglementent le sponsoring actif.

² En vertu de la loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités (loi sur les subventions, LSU; RS 616.1). Les financements accordés sans contrepartie ne sont pas soumis à la TVA.

6.1 Équilibre dans l'intervention du sponsor et visibilité

Le soutien apporté par le DFAE doit avoir une visibilité

Il faut impérativement veiller, dans la perspective d'un sponsoring actif, à ce que le DFAE puisse retirer un intérêt concret du partenariat du point de vue de la communication

internationale. C'est possible, par exemple, en intégrant les mesures de marketing et de communication du partenaire ou en organisant des événements et des projets dans le cadre du partenariat.

6.2 Processus

6.2.1 Analyse

Budget

Il convient, comme pour tous les projets, d'établir un plan de financement clair. Au début d'un sponsoring actif, une analyse précise des moyens financiers nécessaires doit être

réalisée et il est important de savoir qui va fournir combien. Pour faciliter la planification budgétaire interne, le partenaire doit présenter un plan et indiquer précisément les moyens requis.

6.2.2 Vérification de la demande ou identification de partenaires potentiels

L'objectif pour lequel les moyens du DFAE doivent être mobilisés doit ressortir clairement de la demande du partenaire. Le DFAE doit impérativement prendre des renseignements auprès d'autres commanditaires impliqués pour estimer la faisabilité du projet du partenaire d'un point de vue financier et savoir si ce dernier peut le réaliser ou s'il manque encore trop de ressources.

Il est important également de se demander ensuite dans quelle mesure le projet du partenaire est adapté à la communication internationale de la Suisse et quels avantages peuvent être tirés du partenariat.

Procédure d'adjudication

La loi fédérale sur les marchés publics et l'ordonnance qui s'y rapporte sont applicables aux contrats de sponsoring pour le sponsoring actif.³ En vertu de l'art. 8, al. 2, let. c, de la loi précitée, le sponsoring actif doit être considéré comme un marché de services.

Il est indispensable, avant tout, de définir le montant de la contribution financière dans un cas donné.⁴ Le montant détermine en fin de compte la procédure à adopter. Les trois procédures sont les suivantes :

- **Procédure de gré à gré** : la procédure de gré à gré est applicable à l'acquisition de services d'une valeur inférieure à CHF 150 000 (hors TVA) (art. 21, al. 1, et annexe 4, LMP).⁵ Les contrats qui en découlent peuvent être attribués directement. Il est cependant conseillé, lorsque cela est possible et indiqué, de recueillir plusieurs offres.
- **Procédure invitant à soumissionner** : la procédure invitant à soumissionner est applicable à l'acquisition de services d'une valeur comprise entre CHF 150 000 et CHF 230 000 (hors TVA).⁶ Elle se fonde sur l'art. 20 LMP. Le DFAE peut décider quels soumissionnaires il souhaite inviter directement à déposer une offre sans lancer d'appel d'offres. Il doit cependant, si possible, demander un minimum de trois offres, l'une d'elles au moins devant provenir d'une autre région linguistique.
- **Procédure d'appel d'offres public** : à partir d'un volume de CHF 230 000 (hors TVA) pour les services, il convient d'opter pour une procédure d'appel d'offres pu-

blic (art. 18 et 19 ainsi qu'annexe 4, LMP). Il en existe deux types : la procédure **ouverte** et la procédure **sélective**. La procédure ouverte est une procédure en une étape au cours de laquelle tous les soumissionnaires peuvent présenter une offre. La procédure sélective est une procédure en deux étapes : dans un premier temps, tous les soumissionnaires peuvent présenter une demande de participation ; ensuite, le DFAE détermine les soumissionnaires qui peuvent présenter une offre (au moins trois). Il est recommandé, dans ce cas de figure, de prendre contact avec le Centre de compétence en contrats et marchés publics.

Composantes de la culture de l'entreprise du partenaire potentiel, la gouvernance d'entreprise responsable et la durabilité sont prises en considération dans les trois procédures, en particulier dans les appels d'offres publics.

Sous certaines conditions, un contrat de sponsoring peut également être adjugé dans le cadre d'une procédure de gré à gré ou autre procédure différente bien que les valeurs seuil citées précédemment aient été dépassées. Le cas peut se présenter si, pour des raisons tenant à des particularités techniques ou artistiques, seul un partenaire entre en ligne de compte. Dans ce cas précis, avant la conclusion du contrat, le formulaire [« Justification de la procédure de gré à gré \(et autres exceptions à la procédure prévue par la loi\) »](#)⁷ doit être rempli et soumis au Centre de compétence en contrats et marchés publics pour examen et prise de position.⁸

Les formulaires destinés à la publication de contrats et permettant de justifier la procédure de gré à gré ainsi que d'autres informations relatives aux marchés publics au DFAE peuvent être consultés dans l'intranet : [Prestations de services – Droit et contrats – Marchés publics – Boîte à outils](#) (versions [FR](#), [DE](#), [IT](#), et [EN](#))

Analyse des risques et des opportunités et procédure de vérification

Étant donné que les parties concernées doivent rester au service de la communication internationale de la Suisse, les pouvoirs publics doivent sélectionner avec soin un partenaire issu du secteur privé, en s'appuyant sur des critères précis. Le DFAE doit impérativement, outre les opportunités qui peuvent exister dans le cadre de la collaboration avec un partenaire, identifier les risques susceptibles de se poser. Les principes présentés au chapitre 2 s'appliquent au sponsoring.

Les aspects suivants doivent être pris en considération dans l'analyse des risques et des opportunités ainsi que dans l'indispensable procédure de vérification (liste de contrôle en annexe) :

✓ Le facteur « Made in Switzerland »

Le partenaire du secteur privé est-il une entreprise

3 Les subventions ne sont en revanche pas soumises aux prescriptions en matière de marchés publics. En ce qui les concerne, c'est la loi sur les subventions qui s'applique. Les principes de base ancrés dans la Constitution, relatifs à l'égalité de traitement des intéressés, à la transparence de la sélection au moyen de critères objectifs et à l'emploi économique des ressources publiques s'appliquent.

4 La vigilance s'impose, en cas de montants cumulés qui peuvent p. ex. être observés dans le cadre d'une collaboration s'inscrivant sur plusieurs années. Les montants cumulés doivent, dans ce cas, être additionnés afin que la procédure d'adjudication appropriée puisse être choisie. En ce qui concerne les partenariats à durée indéterminée, c'est le volume sur quatre ans qui est déterminant.

5 Voir la directive du DFAE sur l'acquisition de services, de fournitures et de travaux de construction, chap. 3, section 2.

6 Voir la directive du DFAE sur l'acquisition de services, de fournitures et de travaux de construction, chap. 3, section 2.

7 [Prestations de services – Droit et contrats – Marchés publics – Boîte à outils – 0 Choix de la procédure – Procédure de gré à gré](#)

8 Voir la directive du DFAE sur l'acquisition de services, de biens et de travaux de construction, chap. 4, art. 26.

d'origine suisse ou une marque suisse ?

✓ **Intérêt de l'entreprise**

les intérêts et les attentes de l'entreprise ont-ils été suffisamment clarifiés ?

✓ **La gouvernance d'entreprise responsable et la durabilité sont-elles des composantes de la culture de l'entreprise ?**

L'application de directives en matière de RSE, par exemple celles de l'[OCDE \(principes directeurs pour les entreprises multinationales\)](#) et du [Pacte mondial des Nations Unies](#) (notamment l'appartenance au réseau national), les rapports non financiers, les certifications ISO, etc. ainsi que les obligations concrètes en lien avec les objectifs de l'Agenda 2030 pour le développement durable témoignent d'un engagement en la matière.

✓ **Pratiques d'entreprise négatives ou controversées**

L'entreprise a-t-elle eu recours à des pratiques néfastes ou controversées qui pourraient donner lieu à des comptes rendus négatifs ou qui ont déjà fait la une des médias en termes négatifs ? Quelques exemples connus : non-respect des dispositions relatives à la protection des travailleurs et des conditions de travail en vigueur notamment dans les pays en développement et les pays émergents ; atteintes à l'environnement du fait de méthodes de production polluantes ; violations des droits de l'homme ; allégations de corruption, etc.

✓ **Degré de notoriété / image**

L'entreprise bénéficie-t-elle déjà auprès des groupes cibles étrangers d'un degré de notoriété minimum et d'une image positive dont pourraient profiter les pouvoirs publics, par le biais d'un sponsoring actif ?

✓ **Objectifs en termes d'image**

L'entreprise poursuit-elle les mêmes objectifs que ceux de la communication internationale en termes d'image ? Ces objectifs peuvent varier légèrement d'un pays cible à un autre et d'un projet à un autre.

✓ **Risque de transfert d'image négatif**

Des incidents, passés et récurrents ou actuels ou susceptibles de se produire, risquent-ils d'entraîner un transfert d'image négatif pour la Confédération en tant que sponsor ?

✓ **Sous-traitants**

Si l'entreprise a des sous-traitants, il convient de vérifier également si ces derniers recourent à des pratiques néfastes ou controversées. L'existence de sous-traitants crée aussi un risque de sponsoring caché.

Prise de contact

Si le DFAE cherche activement un partenaire, la prise de contact se fait par courriel ou par courrier ou un rendez-vous est pris avec le partenaire potentiel pour un entretien. Exception : les contrats pour lesquels la prestation doit être soumise à un appel d'offres public.

6.2.3 Négociations et conclusion de contrat

Négociations sur l'offre et la contrepartie

Si les deux parties ont un intérêt à collaborer, l'offre et la contrepartie sont négociées, puis l'offre financière du DFAE et la contrepartie attendue du partenaire sont consignées en détail. Dans le cas d'un appel d'offres, les prestations attendues sont définies à l'avance dans le cahier des charges qui doit être publié. Toute publicité pour le partenariat avec le DFAE doit avoir été préalablement définie et clarifiée de manière détaillée dans le contrat, y compris l'utilisation d'images. À cette fin, il convient de spécifier dans le contrat que toute communication liée au partenariat avec le DFAE doit avoir été approuvée par celui-ci au préalable.

Conclusion du contrat

Le modèle de contrat standard de sponsoring, disponible en français, allemand, anglais et italien, peut être téléchargé sur le site intranet sous [Prestations de services – Droit et contrats – Contrats standards – Sponsoring](#). Lorsque des dispositions essentielles du contrat standard doivent être adaptées ou qu'un autre modèle doit être utilisé, il faut obligatoirement consulter le Centre de compétence en contrats et marchés publics.

À partir d'une valeur contractuelle de **CHF 1 500**, tous les contrats de sponsoring actif doivent être manuscrits et porter la signature des parties contractantes. En-dessous de cette valeur seuil, les accords peuvent revêtir d'autres formes, celle notamment d'un échange de courriels, pourvu que les principaux éléments soient documentés de manière claire (forme et portée de la participation au travail de communication, montant correspondant au sponsoring, but visé de l'opération de sponsoring pour l'événement concerné, dates et délais). Les contrats de sponsoring actif dont la valeur dépasse **CHF 5 000** (TVA incluse) doivent être saisis dans le système électronique de gestion des contrats (ESPRIT ou VM DFAE). Les unités d'organisation qui n'établissent pas elles-mêmes leurs contrats dans le système de gestion des contrats doivent s'adresser à cet effet au Centre de compétence en contrats et marchés publics.

S'il ne s'agit pas d'un sponsoring mais d'une subvention (voir l'introduction au ch. 6), il convient d'utiliser les modèles standard de contrats de contribution (p. ex. petites actions des représentations) ou d'adapter le modèle de contrat de sponsoring, en concertation avec le Centre de compétence en contrats et marchés publics.

Le contrat doit toujours préciser si une prestation en espèces ou en nature s'entend TVA (éventuelle) comprise. S'il est certain qu'aucun montant de TVA (suisse ou étrangère) n'est dû, les prévisions peuvent être établies sur la base de montants nets.

Réglementation des signatures

Les compétences financières relatives à l'autorisation de crédits internes sont réglées dans la directive 301-0 du DFAE sur les compétences financières et dans son annexe 1. Les décisions relatives au budget global alloué à la représentation relèvent de la compétence du chef ou de la cheffe de la représentation.

Les compétences de signature en matière de contrats avec des partenaires externes sont réglées par la directive 331-0 du DFAE sur les contrats et certains traités ainsi que son annexe 1b. De manière générale, deux personnes doivent signer les contrats au nom du DFAE, dont l'une au moins dispose des compétences financières l'habilitant à approuver l'engagement financier en question.

6.2.4 Phase de mise en œuvre

Fourniture des prestations / contreparties

La fourniture des prestations (DFAE) et des contreparties (partenaire) constitue l'élément clé de la phase de mise en œuvre. Le DFAE doit, d'une part, observer le plan de paiement convenu avec le partenaire et, d'autre part, contrôler que le partenaire fournit les contreparties convenues. Si tel n'est pas le cas, le partenaire doit être informé de ce manquement.

6.2.5 Suivi

Rapport final

La réussite du sponsoring devrait être évaluée, y compris s'il s'agit d'un sponsoring actif. Il est possible de procéder par une analyse (qualitative et quantitative) du retentissement médiatique ou d'évaluer l'effet (direct et indirect) sur le groupe cible. Les résultats de l'évaluation doivent être traités, une fois le projet clôturé, de sorte à être intégrés dans le rapport final. Ils permettent au DFAE d'optimiser ses prochaines activités de communication internationale.

7. Remarques générales

7.1 Banque de données (GRC) avec contacts d'entreprises suisses en Suisse et à l'étranger

Nous recommandons à tous de mettre au point un système de gestion de la relation client (GRC) (contacts Outlook) pour le suivi des sponsors / partenaires, qui propose les fonctions suivantes :

- Gestion de contacts efficace
- Possibilité d'attribuer les contacts à des catégories définies par la représentation
- Filtres par branche, objectifs de sponsoring, valeurs des sponsors
- Création d'un historique (chronologique / corps de texte)
- Envoi de lettres types à partir du programme

7.2 Gestion de clientèle

Il est important de gérer les clients déjà existants. La gestion de clientèle requiert moins d'énergie que l'acquisition de nouveaux clients et peut être assurée par la mise en œuvre des mesures suivantes :

Communication

- Gestion régulière des contacts avec les partenaires au moyen de réunions de projets et d'invitations à des manifestations officielles
- Mises à jour régulières de projets au moyen d'une lettre d'information électronique

7.3 Centre de compétence pour le sponsoring

Responsable du Centre de compétence :

DFAE, Présence Suisse

Peter Fankhauser, chef suppl. Présence Suisse

+41 58 465 07 47, peter.fankhauser@eda.admin.ch

DFAE, Présence Suisse

Conseils en matière de sponsoring

Celia Arribas, responsable Sponsoring et hospitalité

+41 58 465 42 53, celia.arribas@eda.admin.ch

Centre de compétence en contrats et marchés publics

DFAE

Freiburgstrasse 130, 3003 Berne

+41 31 323 89 05, contracts_procurement@eda.admin.ch

Conseil en droit des contrats (général)

Oliver Markwalder, chef Conseil en droit des contrats

+41 58 46 44063, oliver.markwalder@eda.admin.ch

Conseil en droit des contrats de sponsoring

Daniel Pose, Conseil en droit des contrats

+41 58 46 39255, daniel.pose@eda.admin.ch

Conseils en matière de procédure financière

Silvan Meier, chef suppl. Comptabilité

+41 58 46 23289, finanzen@eda.admin.ch

8. Conclusion

Dans les présentes directives sur la collaboration avec des sponsors, le DFAE met sciemment l'accent sur le transfert d'image entre la Suisse officielle et les entreprises suisses. En effet, la collaboration avec les acteurs du secteur privé reste d'importance fondamentale pour la promotion de l'image de notre pays dans le monde.

Étant donné que l'on peut penser que l'opinion publique a des secteurs économiques en Suisse et à l'étranger une perception dynamique, le DFAE décide au cas par cas de se lancer dans des sponsorings. Partant de ce principe, le devoir de diligence de la Confédération, plus précisément, du réseau extérieur, revêt une importance cruciale.

Les présentes directives sont donc un instrument dont peuvent se servir les collaborateurs et les collaboratrices du DFAE pour effectuer les analyses et la procédure de vérification qui leur permettront d'identifier suffisamment tôt les opportunités et les risques que peut renfermer la collaboration avec des sponsors.

Enfin, les directives du DFAE peuvent également, le cas échéant, servir de guide à d'autres services fédéraux ou à des organisations qui fournissent des prestations de services à la Confédération.

9. Glossaire

Brochure de sponsoring: Il s'agit d'un document externe qui, généralement, décrit brièvement le projet avec ses principaux faits et chiffres, énumère les catégories de sponsors, expose les prestations et les contreparties, présente des exemples et indique les personnes à contacter pour les demandes de sponsoring.

Budget global: Budget annuel du DFAE et de ses représentations à l'étranger.

Centre de compétence pour le sponsoring: Le Centre de compétence pour le sponsoring (Présence Suisse) répond aux questions des représentations et de la centrale et les assiste dans la gestion des risques. Pour évaluer les risques juridiques et répondre aux questions de conformité, Présence Suisse collabore étroitement avec le Centre de compétence en contrats et marchés publics.

Communication internationale: La communication internationale a pour but la défense des intérêts de la Suisse à l'étranger par un travail de relations publiques. Elle permet d'influencer activement la perception de la Suisse à l'étranger au moyen d'activités de communication ciblées qui visent à présenter notre pays, ses positions, ses atouts ainsi que ses politiques intérieure et extérieure.

Concept de sponsoring: Il s'agit d'un document interne comprenant les éléments suivants: Analyse de la situation initiale, analyse du contexte en lien avec les partenariats institutionnels, analyse des risques et procédure de vérification en lien avec de potentiels partenariats avec des sponsors, description succincte du projet ou de l'événement, objectifs assignés au projet (tirés de la stratégie de communication internationale), budget, calendrier, objectifs du sponsoring, prestations de sponsoring, conception, estimation et évaluation.

Partenariat public-privé (PPP): Le PPP correspond à une collaboration de plus ou moins longue durée entre les pouvoirs publics et le secteur privé. La Confédération et l'acteur privé concerné partagent alors les coûts, les risques et la responsabilité d'un projet déterminé. Généralement, les représentations ne recourent pas aux projets de partenariat public-privé qui, de plus, ne sont pas utilisés pour de grandes manifestations. Au sein du DFAE, c'est surtout la DDC qui, dans le cadre de projets de développement, met en œuvre avec le secteur privé des engagements s'inscrivant dans le long terme (engagement du secteur privé, projets de développement du secteur privé). Les projets de développement du secteur privé ne sont pas l'objet des présentes directives, ils sont régis dans les directives correspondantes de la DDC.

Prestations cash ou in-kind: Prestations cash = prestation en espèces; prestations in-kind = prestation en nature

Procédure d'adjudication

1. **Procédure de gré à gré:** La procédure de gré à gré est applicable à l'acquisition de services d'une valeur inférieure à CHF 150 000 (hors TVA) (art. 21, al. 1, et annexe 4, LMP). Les contrats qui en découlent peuvent être attribués directement. Il est cependant conseillé, lorsque cela est possible et indiqué, de recueillir plusieurs offres.
2. **Procédure invitant à soumissionner:** La procédure invitant à soumissionner est applicable à l'acquisition de services d'une valeur comprise entre CHF 150 000 et CHF 230 000 (hors TVA). Elle se fonde sur l'art. 20 LMP. Le DFAE peut décider quels soumissionnaires il souhaite inviter directement à déposer une offre sans lancer d'appel d'offres. Il doit cependant, si possible, demander un minimum de trois offres, l'une d'elles au moins devant provenir d'une autre région linguistique.
3. **Procédure d'appel d'offres public:** À partir d'un volume de CHF 230 000 (hors TVA) pour les services, il convient d'opter pour une procédure d'appel d'offres public (art. 18 et 19 ainsi qu'annexe 4, LMP). Il en existe deux types: la procédure ouverte et la procédure sélective. La procédure ouverte est une procédure en une étape au cours de laquelle tous les soumissionnaires peuvent présenter une offre. La procédure sélective est une procédure en deux étapes: dans un premier temps, tous les soumissionnaires peuvent présenter une demande de participation; ensuite, le DFAE détermine les soumissionnaires qui peuvent présenter une offre (au moins trois). Il est recommandé, dans ce cas de figure, de prendre contact avec le Centre de compétence en contrats et marchés publics.

Recherche de sponsors: Comprend toutes les mesures déployées pour trouver des sponsors.

Sponsoring: Le DFAE et une ou plusieurs entreprises établissent une relation de collaboration dans le cadre d'un sponsoring. Les prestations et les contreparties sont clairement définies. Des prestations en espèces et/ou en nature sont proposées moyennant de la visibilité / un bon accueil et un transfert d'image; le sponsoring est utilisé pour une réalisation optimale des objectifs réciproques (situation profitant à chacune des parties). Le sponsoring vise le bénéfice et la satisfaction des groupes cibles communs.

Sponsoring actif: Dans le cas du sponsoring actif, le DFAE agit comme sponsor et apporte un soutien financier à des tiers en vue de promouvoir l'image de la Suisse à l'étranger.

Sponsoring passif: Dans le cas du sponsoring passif, le DFAE bénéficie des prestations fournies par le sponsor en vue de promouvoir l'image de la Suisse à l'étranger.

Transfert d'image: L'image de la Suisse profite du rayonnement des fleurons de son économie. Inversement, une image positive de la Suisse représente un important facteur de succès et une plus-value pour le secteur de l'exportation; elle influence des aspects tels que la marge de manœuvre du pays en politique extérieure, l'attrait de la place suisse, les échanges économiques et scientifiques ainsi que le tourisme. La collaboration avec le secteur privé revêt une haute importance pour la communication internationale tout en représentant une opportunité pour la sauvegarde des intérêts de la Suisse.

A Annexe 1 : Synthèses

A.1 Sponsoring passif

GÉNÉRALITÉS

1. Les principes du sponsoring, présentés au chapitre 2, sont intégralement respectés.

2. Le sponsoring n'est pas autorisé pour les manifestations à caractère strictement officiel (les conférences politiques, p. ex.); les exceptions doivent avoir été préalablement autorisées par le Centre de compétence pour le sponsoring.

3. Grandes manifestations: les sponsorings avec des entreprises qui sont susceptibles d'apporter une contribution (en espèces et/ou en nature) pour la réalisation de l'objectif du sponsoring mais qui comportent des risques doivent être soumis au chef du DFAE pour approbation.

4. Les prestations commerciales et les acquisitions ne doivent pas monopoliser l'attention – l'identité et les objectifs du projet restent toujours au premier plan. Les partenaires doivent communiquer en toute transparence au DFAE le chiffre d'affaires qu'ils ont réalisé lors de la manifestation.

5. Le sponsoring ne doit pas être utilisé pour « vendre » à des partenaires privés des opportunités de réseautage.

6. Si les locaux de l'ambassade sont mis à disposition pour l'organisation d'un événement de promotion des exportations en lien avec un sponsoring du fonds culturel, les deux parties doivent être clairement dissociées dans le contrat et les diverses prestations doivent être bien détaillées (facturation des coûts effectifs de location / prestations conformément à l'ordonnance sur les émoluments ou contribution financière en échange d'une participation à la communication). Le partenaire doit être libre de choisir s'il veut aussi sponsoriser le fonds culturel dans le cadre de l'événement de promotion des exportations (voir [Prestations de service – Finances – Instructions, aide-mémoires, documents de référence et formulaires – Sauvegarde des intérêts](#) (versions [DE](#), [FR](#), [IT](#) et [EN](#))).

7. L'information et la communication doivent être véridiques et claires; les contenus publics et privés doivent être identifiés comme tels.

8. Dans le cadre des relations avec les partenaires de sponsoring, il faut toujours veiller à ce que soient appliqués les directives concernant l'interdiction d'accepter des cadeaux ou d'autres avantages, les mesures en matière d'intégrité et de lutte contre la corruption, les règles découlant du code de conduite des employés en poste à l'étranger et du code de conduite pour les partenaires contractuels du DFAE (signalements obligatoires), ainsi que les processus correspondants dans EDAscout. Les personnes impliquées dans les décisions portant sur des achats ou sur l'attribution de contrats ne doivent accepter aucun cadeau, même ceux dont la valeur est inférieure à CHF 40.

9. Il est possible de collaborer avec une entreprise étrangère pour autant que vous ayez vérifié que celle-ci ne se trouvait pas en concurrence avec une entreprise suisse travaillant dans le même secteur. De plus, les objectifs et les valeurs de l'entreprise doivent être en adéquation avec ceux de la Confédération et un transfert d'image positif doit être garanti.

PROCÉDURE D'ADJUDICATION

1. Éviter tout amalgame entre sponsoring et appel d'offres: le DFAE ne doit pas profiter des opportunités de sponsoring ni de sa position vis-à-vis des soumissionnaires pour faire pression sur les prix dans le cadre de procédures d'appel d'offres. Aucune négociation sur des prestations de sponsoring ne doit intervenir dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres.

2. Tous les candidats intéressés doivent avoir accès aux mêmes informations. Cela signifie que le DFAE doit utiliser tous les canaux à sa disposition.

3. Il est important de traiter équitablement les différents sponsors potentiels; la sélection doit être équitable et transparente, se fonder sur des critères objectifs et être étayée par des documents. C'est notamment le cas lorsque le partenaire se voit garantir l'exclusivité dans son secteur.

CONTRAT

1. Les modèles de contrat de sponsoring disponibles dans l'intranet sont valables pour la conclusion de contrats aussi bien en Suisse qu'à l'étranger.

2. Si le partenaire refuse le modèle de contrat du DFAE, veuillez consulter le Centre de compétence en contrats et marchés publics.

3. Le contrat doit détailler le plus précisément possible les prestations fournies par les deux parties pour éviter tout problème d'interprétation en cas de divergences de vue.

4. Il est important de mentionner dans les prestations du DFAE les droits accordés au partenaire et de préciser les conditions de participation. Le contrat doit en particulier contenir une disposition indiquant que toute communication du partenaire en lien avec l'événement ou toute utilisation d'images officielles de l'événement et de photos qui ont été prises lors de l'événement par le partenaire ou des tiers doivent avoir été préalablement autorisées par le DFAE.

5. Si certaines clauses du modèle doivent être modifiées ou supprimées lors de l'élaboration du contrat, le Centre de compétence en contrats et marchés publics doit être consulté au préalable.

6. Les contrats dont la valeur dépasse CHF 1 500 doivent revêtir la forme écrite. Ceux dont la valeur dépasse CHF 5 000 doivent, en plus, être enregistrés dans ESPRIT et saisis par le Centre de compétence en contrats et marchés publics dans le système GC Confédération.

GESTION FINANCIÈRE DES PROJETS DU DFAE

1. Le DFAE ne peut en aucun cas utiliser pour son propre compte les moyens financiers de sponsors privés qui n'ont pas été dépensés pour l'événement auquel ils étaient destinés. Les montants excédentaires doivent être remboursés, à moins que les par-

ties n'aient convenu par écrit de les utiliser à d'autres fins (p. ex. pour d'autres projets de la représentation à l'étranger). Si un contrat doit être établi conformément au point 3.6, il est recommandé de régler ce point directement dans le contrat. En l'absence d'accord et si un remboursement s'avère impossible, les montants excédentaires doivent être portés au crédit du compte «Revenus divers différents».

2. Les biens matériels mis à disposition par les sponsors (prestations en nature / in-kind) doivent également être restitués, à moins que les parties n'aient convenu par écrit de les destiner à un autre usage. Si un contrat doit être établi conformément au point 3.6, il est recommandé de régler ce point directement dans le contrat.

3. Un compte débiteur distinct et désigné de manière univoque doit être ouvert pour chaque événement. Il permettra de comptabiliser tous les encaissements et décaissements. À la fin du projet, ce compte doit être fermé.

4. En l'absence d'un projet concret, l'obtention de contributions de sponsors est à éviter. La constitution d'un fonds culturel est possible uniquement si des projets sont en cours et que les moyens ainsi collectés peuvent être dépensés de manière régulière.

GESTION FINANCIÈRE DE GRANDES MANIFESTATIONS INTERNATIONALES

1. Le montant brut des contributions financières du sponsor privé doit être comptabilisé sur le compte général 4290001000 et l'ordre interne convenu avec Finances DFAE.

2. Le remboursement des montants et contributions en nature des sponsors en cas d'annulation de la manifestation ou de non-participation de la Suisse doit être réglé dans le contrat.

3. Il convient également de déterminer si les biens mis à disposition par le sponsor (prestations en nature) doivent être restitués à l'issue de la manifestation. Si un contrat doit être établi conformément au point 3.6, il est recommandé de régler ce point directement dans le contrat.

A.2 Sponsoring actif

GÉNÉRALITÉS

1. L'information et la communication doivent être véridiques et claires. Il faut pouvoir distinguer quels sont les contenus privés et les contenus publics.
2. La participation du DFAE à la manifestation doit être au service de l'intérêt public, la communication étatique ne saurait être une fin en soi.
3. Pour éviter les doublons, il convient, avant de s'engager dans un sponsoring actif, de toujours vérifier si d'autres offices fédéraux soutiennent un projet particulier.
4. Dans le cadre des relations avec les partenaires de sponsoring, il faut toujours veiller à ce que soient appliqués les directives concernant l'interdiction d'accepter des cadeaux ou d'autres avantages, les mesures en matière d'intégrité et de lutte contre la corruption, les règles découlant du code de conduite des employés en poste à l'étranger et du code de conduite pour les partenaires contractuels du DFAE (signalements obligatoires), ainsi que les processus correspondants dans EDAscout. Les personnes impliquées dans les décisions portant sur des achats ou sur l'attribution de contrats ne doivent accepter aucun cadeau (tolérance zéro).

PROCÉDURE D'ADJUDICATION

1. Les conditions et la procédure du droit des marchés publics doivent être respectées.
2. Toutes les personnes intéressées qualifiées doivent être traitées sur un pied d'égalité. La sélection doit être équitable et transparente, se fonder sur des critères objectifs et être étayée par des documents. Cela est particulièrement valable si le DFAE collabore exclusivement avec un partenaire.
3. Si les valeurs indicatives indiquées au point 6.2.2 sont dépassées (à partir de CHF 150 000), le Centre de compétence en contrats et marchés publics doit être contacté en vue de définir les étapes ultérieures de la procédure d'adjudication.
4. La prudence est de mise face à des montants cumulés sur plusieurs années. Les montants cumulés doivent, dans ce cas, être additionnés afin que

la procédure d'adjudication appropriée puisse être choisie. En ce qui concerne les partenariats à durée indéterminée, c'est le volume sur quatre ans qui est déterminant. Il convient en outre de savoir si le DFAE est autorisé à soutenir un projet précis sur plusieurs années.

CONTRAT

1. Le modèle de contrat de sponsoring disponible dans l'intranet vaut autant pour conclure des contrats en Suisse qu'à l'étranger.
2. Si le partenaire refuse le modèle de contrat du DFAE, veuillez consulter le Centre de compétence en contrats et marchés publics.
3. Le contrat doit détailler le plus précisément possible les prestations fournies par les deux parties pour éviter tout problème d'interprétation en cas de divergences de vue.
4. Il est important de mentionner dans les prestations du DFAE les droits accordés au partenaire et de préciser les conditions de participation. Le contrat doit en particulier contenir une disposition indiquant que toute communication du partenaire en lien avec l'événement ou toute utilisation d'images officielles de l'événement et de photos qui ont été prises lors de l'événement par le partenaire ou des tiers doivent avoir été préalablement autorisées par le DFAE.
5. Si certaines clauses du modèle doivent être modifiées ou supprimées lors de l'élaboration du contrat, le Centre de compétence en contrats et marchés publics doit être consulté au préalable.

B Annexe 2: Processus

B.1 Processus pour le sponsoring passif de projets du DFAE

PHASE 1 : ANALYSE

1 Première analyse d'un projet	2 Budget	3 Analyse et décision du/de la responsable	4 Concept de projet
-----------------------------------	-------------	--	------------------------

PHASE 2 : COMMUNICATION

1 Communication au secteur privé
--

PHASE 3 : CONCEPTION

1 Définition des possibilités de sponsoring	2 Élaboration du concept de sponsoring
---	--

PHASE 4 : RECHERCHE DE SPONSORS

1 Identification de sponsors	2 Analyse des risques	3 Procédure d'adjudication	4 Prise de contact / Concept de vente
---------------------------------	--------------------------	-------------------------------	---

PHASE 5 : PHASE DE NÉGOCIATION ET DE CONCLUSION DE CONTRAT

1 Négociation offre / contrepartie	2 Conclusion du contrat
--	----------------------------

PHASE 6 : PHASE DE MISE EN ŒUVRE

1 Fourniture de la prestation / contrepartie
--

PHASE 7 : SUIVI

1 Sondage auprès des partenaires	2 Collecte presse / clips	3 Rapport interne	4 Rapport final	5 Information aux partenaires
--	------------------------------	----------------------	--------------------	----------------------------------

B.2 Processus SCI pour le sponsoring d'une grande manifestation internationale

[Link](#)

B.3 Processus pour le sponsoring actif de projets du DFAE

PHASE 1 : ANALYSE

1 Budget	2 Analyse et décision du / de la responsable	3 Approbation par le centre de compétence
-------------	--	---

PHASE 2 : VÉRIFICATION DE LA DEMANDE OU IDENTIFICATION DE PARTENAIRES POTENTIELS

1 Procédure d'adjudication	2 Analyse des risques et opportunités	3 Contact
-------------------------------	---	--------------

PHASE 3 : PHASE DE NÉGOCIATION ET DE CONCLUSION DE CONTRAT

1 Négociation offre / contrepartie	2 Conclusion du contrat
--	----------------------------

PHASE 4 : PHASE DE MISE EN ŒUVRE

1 Fourniture de la prestation / contrepartie
--

PHASE 5 : SUIVI

1 Rapport final

C Annexe 3 : Listes de contrôle

C.1 Liste de contrôle pour sponsoring passif

Définition du sponsoring passif

1. Le DFAE reçoit d'un partenaire du secteur privé de l'argent et/ou des prestations en nature qui servent à financer une partie de projet.

☐ Oui ☐ Non

2. En contrepartie, le DFAE associe le partenaire à la communication.

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui » aux deux questions, il s'agit d'un sponsoring passif.

Type de projet

1. La manifestation / le projet a un caractère strictement officiel.

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui », il faudrait renoncer au sponsoring.

Sélection de partenaires du secteur privé

1. Le partenaire du secteur privé est-il une entreprise d'origine suisse ou est-il lié à une marque suisse ?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Non », il faut vérifier si l'entreprise étrangère est en concurrence avec des entreprises suisses du même secteur et se demander dans quelle mesure un partenariat peut contribuer à l'attractivité d'un projet donné.

2. L'entreprise bénéficie-t-elle déjà auprès des groupes cibles étrangers d'un degré de notoriété minimum et d'une image positive dont pourraient profiter les pouvoirs publics, par le biais d'un sponsoring passif ?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Non », il convient de définir précisément dans quelle mesure un intérêt peut être retiré du partenariat.

3. L'entreprise poursuit-elle les mêmes objectifs que ceux de la communication internationale en termes d'image ? (Au moins un objectif identique en termes d'image ; les objectifs en termes d'image peuvent varier légèrement d'un pays cible à un autre et d'un projet à un autre.)

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Non », il convient de se demander s'il est au moins possible d'établir un lien entre l'image de l'entreprise et un objectif de la communication internationale en termes d'image.

4. La participation de l'entreprise favorise-t-elle l'impact et l'attractivité du projet ?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Non », il conviendrait de définir une fois encore précisément dans quelle mesure un intérêt peut être retiré du partenariat.

5. La gouvernance d'entreprise responsable et la durabilité sont-elles des composantes de la culture de l'entreprise ? L'application de directives en matière de RSE comme celles de l'OCDE (principes directeurs pour les entreprises multinationales⁹), du Pacte mondial des Nations Unies (notamment l'appartenance au réseau national), les rapports non financiers, les certifications ISO, etc. sont des indicateurs en témoignant.

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Non », il faudrait renoncer au sponsoring.

6. Le partenaire peut-il apporter la garantie de moyens financiers et opérationnels ? (Les pouvoirs publics peuvent si nécessaire demander au partenaire du secteur privé de fournir une attestation de ses capacités financières et économiques.)

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est clairement « Non », il faudrait renoncer au sponsoring.

9 https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/les-principes-directeurs-de-l-ocde-a-l-intention-des-entreprises-multinationales_9789264060333-fr

Questions concernant la réputation des entreprises ainsi que leur perception par l'opinion publique suisse et étrangère

1. Des incidents, passés et récurrents, actuels ou susceptibles de se produire, pourraient-ils donner lieu ou ont-ils déjà donné lieu à des comptes rendus négatifs? Risquent-ils d'entraîner un transfert d'image négatif pour la Suisse?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui », il faudrait renoncer au sponsoring.
Grandes manifestations: si la réponse est « Oui », il faut examiner attentivement la question d'un sponsoring et la soumettre au chef du DFAE pour approbation avant d'engager les négociations.

2. L'entreprise a-t-elle des sous-traitants qui recourent à des pratiques négatives ou controversées et/ou l'existence de sous-traitants crée-t-elle un risque de sponsoring caché?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui », il convient d'examiner attentivement la question d'un éventuel partenariat.

C.2 Liste de contrôle pour sponsoring actif

Définition du sponsoring actif

1. Le DFAE participe financièrement au projet d'un partenaire du secteur privé.

☐ Oui ☐ Non

2. En contrepartie, le DFAE est associé à la communication du partenaire.

☐ Oui ☐ Non

3. La prestation du DFAE et la contrepartie du partenaire sont globalement équivalentes.

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui » à toutes les questions, il s'agit d'un sponsoring actif.

Type de projet

1. La participation du DFAE à la manifestation / au projet du partenaire sert-elle l'intérêt public?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui », un sponsoring actif peut entrer en ligne de compte.

Sélection de partenaires du secteur privé

1. Le partenaire du secteur privé est-il une entreprise d'origine suisse ou une marque suisse?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Non », il faut vérifier si l'entreprise étrangère est en concurrence avec des entreprises suisses du même secteur et se demander dans quelle mesure un partenariat peut contribuer à l'attractivité d'un projet donné.

2. L'entreprise bénéficie-t-elle déjà auprès des groupes cibles étrangers d'un degré de notoriété minimum et d'une image positive dont pourraient profiter les pouvoirs publics, par le biais d'un sponsoring actif?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Non », il convient de définir précisément dans quelle mesure un intérêt peut être retiré du partenariat.

3. L'entreprise poursuit-elle les mêmes objectifs que ceux de la communication internationale en termes d'image? Les objectifs en termes d'image peuvent varier légèrement d'un pays cible à un autre et d'un projet à un autre.

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Non », il convient de se demander s'il est au moins possible d'établir un lien entre l'image de l'entreprise et un objectif de la communication internationale en termes d'image.

4. La gouvernance d'entreprise responsable et la durabilité sont-elles des composantes de la culture de l'entreprise ? L'application de directives en matière de RSE comme celles de l'OCDE (principes directeurs pour les entreprises multinationales¹⁰), du Pacte mondial des Nations Unies (notamment l'appartenance au réseau national), les rapports non financiers, les certifications ISO, etc. sont des indicateurs en témoignant.

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Non », il faudrait renoncer au sponsoring.

5. Le partenaire peut-il apporter la garantie de moyens financiers et opérationnels ? (Les pouvoirs publics peuvent si nécessaire demander au partenaire du secteur privé de fournir une attestation de ses capacités financières et économiques.)

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Non », il conviendrait de se demander s'il est réaliste de penser que le partenaire peut encore obtenir des recettes de sponsoring d'un montant suffisant pour réaliser le projet.

Questions concernant la réputation des entreprises ainsi que leur perception par l'opinion publique suisse et étrangère

1. Des incidents, passés et récurrents, actuels ou susceptibles de se produire, pourraient-ils donner lieu ou ont-ils déjà donné lieu à des comptes rendus négatifs ? Risquent-ils d'entraîner un transfert d'image négatif pour la Suisse ?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui », il faudrait renoncer au sponsoring.

2. L'entreprise a-t-elle des sous-traitants qui recourent à des pratiques négatives ou controversées et/ou l'existence de sous-traitants crée-t-elle un risque de sponsoring caché ?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui », il convient d'examiner attentivement la question d'un éventuel partenariat.

Procédure d'adjudication

1. Le volume de contrats prévu est-il inférieur à CHF 150 000 (hors TVA) ?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui », la procédure de gré à gré est applicable. Il est cependant recommandé d'examiner plusieurs options.

2. Le volume de contrats est-il supérieur à la valeur seuil de CHF 150 000 (hors TVA) ?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui », la procédure invitant à soumissionner s'impose.

3. Le volume de contrats est-il supérieur à la valeur seuil de CHF 230 000 (hors TVA) ?

☐ Oui ☐ Non

Si la réponse est « Oui », un appel d'offres public doit être lancé.

¹⁰ https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/les-principes-directeurs-de-l-ocde-a-l-intention-des-entreprises-multinationales_9789264060333-fr

D Annexe 4 : Exemples

D.1 Liste des partenaires pour l'année en cours, sur le site Internet de l'ambassade

Chaque ambassade doit toujours mettre en ligne sur sa page d'accueil une liste des partenaires soutenant des manifestations et/ou des projets au cours de l'année. Cette liste mise à jour régulièrement permet d'accroître pour le public la transparence des partenariats dans lesquels sont engagées les ambassades.

Attention: il faut impérativement indiquer le nom du partenaire et les manifestations / projets que celui-ci sponsorise ou a sponsorisés au cours de l'année, quels que soient le type et l'ampleur de la collaboration.

Pour informer sur les partenaires pour l'année en cours, vous pouvez suivre l'exemple ci-dessous, qui tient compte des directives exposées plus haut.

Partenaire	Manifestations / projets sponsorisés
Omega AG	Soirée Suisse 2020
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG	1er août 2020
Salines Suisses SA	Journée de la francophonie 2020
Caran d'Ache SA	Soirée Suisse 2020
Nestlé Suisse SA	Soirée Suisse 2020
UVAVINS – Cave de la Côte	J. de la francophonie 2020

D.2 Placement du logo du partenaire sur la sous-page et/ou lettre d'information de l'ambassade

Principe: lorsque le nom d'un sponsor est mentionné, il est impératif d'indiquer aussi l'événement que ce dernier sponsorise. Seuls les sponsors qui ont soutenu activement un événement peuvent être mentionnés.

Placement: les logos des partenaires doivent toujours être placés sur la page Internet dédiée à l'événement et non sur la page d'accueil de l'ambassade. Merci de toujours veiller à ce que le titre de l'événement soit plus visible que les logos des partenaires.

Voici trois exemples de placement des logos des partenaires conformément aux directives ci-dessus.

Exemple 1 : indication des partenaires sans les logos

« Soirée Suisse » le 25 janvier 2021 à 19h00, Ambassade de Suisse à XYZ

Nous remercions tous nos sponsors pour leur précieux soutien.

Omega SA
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG
Salines Suisses SA
Caran d'Ache SA
Nestlé Suisse SA
UVAVINS – Cave de la Côte

Exemple 2 : logos des partenaires placés sans hiérarchie

« Soirée Suisse » le 25 janvier 2021 à 19h00, Ambassade de Suisse à XYZ

Nous remercions tous nos sponsors pour leur précieux soutien.



« Soirée Suisse » le 25 janvier 2021 à 19h00, Ambassade de Suisse à XYZ

Nous remercions tous nos sponsors pour leur précieux soutien.

Diamond Sponsors



Gold Sponsors



Silver Sponsor



Bronze Sponsor



Impressum

Publié par :
DFAE
Présence Suisse
Bundesgasse 32, 3003 Berne
+41 58 462 01 83
prs@eda.admin.ch

DFAE
Centre de compétence en contrats et marchés publics
Freiburgstrasse 130, 3003 Berne
+41 58 463 89 05
contracts_procurement@eda.admin.ch

DFAE
Direction des ressources
Finances DFAE
Freiburgstrasse 130, 3003 Berne
+41 58 462 32 89
finanzen@eda.admin.ch

Mise en page:
Présence Suisse, SG-DFAE, Berne

Cette publication est également disponible en allemand, italien et anglais et peut être téléchargée sous le lien www.dfae.admin.ch/publications.

Berne, 2021 / © DFAE