

Confessions d'un coureur de fonds

Mécénat, parrainage, sponsoring. Plus qu'un levier de financement, un partenariat avec une entreprise constitue une rencontre particulière pour une structure culturelle. Ainsi, cette démarche implique de savoir tisser des liens avec un monde aux fonctionnements et aux langages très différents, dans un esprit d'enrichissement réciproque. Une pratique spécifique qui ne s'improvise pas comme l'explique Stéphane Barré, directeur du cabinet SB Conseil, spécialiste en mécénat auprès d'entreprises et d'associations culturelles et artistiques (1).

La notion de partenariat est relativement récente. Que désigne-t-elle exactement ?

Ce concept renvoie à une collaboration privilégiée entre une entreprise et un porteur de projet (la plupart du temps une association poursuivant un but d'intérêt général). Ainsi, un partenariat peut se définir comme un lien de confiance, une réciprocité relationnelle. Sur un plan légal, il fait référence à une disposition fiscale particulière encadrée par la loi du 1^{er} août 2003 : le mécénat (voir encadré). En pratique, les entreprises et les associations préfèrent plutôt utiliser le terme générique de partenariat. C'est un vocable plus séduisant. En France, contrairement à ce qui se passe dans les pays anglo-saxons, le mécénat souffre en effet souvent d'une connotation négative. Ainsi, beaucoup de personnes imaginent une posture de quémande. De même, la plupart des gens ont une vision très segmentée du concept de partenariat. Ainsi, le mot mécénat est souvent associé à la culture, le sponsoring au sport et le parrainage à l'humanitaire. Cette représentation est fautive puisqu'on peut faire du parrainage dans la culture et du mécénat dans l'humanitaire.

Aujourd'hui, que représente la pratique du partenariat en France dans le secteur culturel ?

Il est très compliqué d'avoir une photographie exacte du mécénat culturel en France. D'abord, parce qu'on a tendance à focaliser sur les grosses entreprises. Or, le mécénat concerne toutes les entreprises, quelles que soient leurs tailles. En outre, certaines formes de partenariat comme le mécénat de compétences, qui, à titre d'exemple permet à une entreprise de mettre à disposition un ou plusieurs collaborateurs auprès d'associations d'intérêt général, restent compliquées à mesurer. On a des ordres de grandeur mais à mon avis, on est loin du compte.

A-t-on tout de même une idée de l'état de santé du secteur ?

Dans sa dernière étude, l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial (Admical) pointe une baisse spectaculaire du mécénat culturel. Selon ce rapport, 380 millions d'euros lui ont ainsi été consacrés en 2010 contre 975 millions d'euros en 2008 (soit une chute de 61 %). Malgré tout, la culture et le patrimoine représentent encore 19 % du budget global du mécénat, à égalité avec le sport et derrière l'ensemble social-éducation-santé. Le mauvais résultat de 2010 ne doit pas non plus cacher une relative stabilité du nombre d'entreprises partenaires. Ainsi, la culture a séduit 37 % des entreprises mécènes en 2010, soit un score quasiment identique à 2008 (36 %).

Comment expliquer cette chute du mécénat culturel ?

Bien évidemment, la crise économique a une répercussion directe sur le mécénat. En amenant les entreprises à répondre à des situations d'urgence, elle grève certains budgets spécifiques comme ceux liés à la communication. Aujourd'hui, la part du mécénat en France dans les budgets de la grande majorité des associations culturelles s'élevé en moyenne entre 10 à 15 %. En outre, il est souvent affecté en fin de projet, soit sur la diffusion, soit sur la promotion. Le temps de la culture et celui de l'entreprise ne sont pas les mêmes. Dans un contexte difficile, un dirigeant aura donc tendance à privilégier des actions à retombées rapides. Une manifestation culturelle, elle, s'inscrit en général dans la durée.

D'autres raisons peuvent éclairer la chute du mécénat culturel. Comme l'explique l'Admical dans son dernier rapport, cette baisse tient aussi à « la porosité des frontières entre domaines, et l'essor du mécénat croisé ». En clair, la culture est de plus en plus couplée à des actions éducatives, socioculturelles, voire sportives. Enfin, en temps de



Stéphane Barré,
Directeur du cabinet SB Conseil
© DR

crise, certains dirigeants peuvent considérer le soutien à la culture comme non essentiel. Ils préfèrent ainsi privilégier des domaines dont ils estiment qu'ils affichent plus franchement des valeurs de solidarité, comme le sport, le social, le développement durable ou la recherche.

Au-delà de la baisse des crédits alloués aux actions de mécénat, la crise a-t-elle aussi changé la façon de mettre en œuvre des partenariats ?

Bien sûr ! Aujourd'hui, les entreprises ont moins de visibilité sur ce que sera leur budget de communication ou de mécénat. Parfois il arrive qu'elles bénéficient de façon exceptionnelle d'enveloppes financières supplémentaires ce qui leur offre la possibilité de décider d'intervenir dans des délais plus resserrés.

À quelle échelle géographique se font ces partenariats ?

Comme je le disais, on a souvent tendance à focaliser sur les grosses entreprises lorsqu'on parle de mécénat. Or, ce dernier permet aussi d'exprimer un sentiment d'appartenance à un territoire. Aujourd'hui, près de 80 % des actions de mécénat d'entreprise ont lieu au niveau local ou régional. Par exemple, à Avignon où je suis installé, les entreprises sont extrêmement sensibles au festival, qui est un fabuleux levier en termes d'image pour la ville et la région. Accompagner le festival, c'est donc pour elles une manière de réaffirmer leur lien à un territoire en profitant également du rayonnement de l'évènement pour valoriser leur image. En termes de réseaux, ce type de mécénat de proximité permet aussi aux entreprises d'inviter leurs clients sur des opérations de relations publiques autour

du festival. Évidemment, cela leur permet aussi d'entrer en relations avec de nouveaux réseaux d'acteurs et donc, de prospecter de nouveaux marchés.

Sur quelle durée moyenne s'inscrit en général un partenariat ?

Si l'on parle de mécénat financier, tout dépend des sommes mises en jeu. En général, une démarche de partenariat nécessite 12 à 18 mois de préparation. Maintenant, comme je l'évoquais, le contexte de crise a aussi eu tendance à raccourcir les délais de réalisation des partenariats. Avant la crise, il fallait s'inscrire dans les règles budgétaires des entreprises. L'adoption des budgets se faisant en fin d'année, un acteur culturel pouvait aller voir une entreprise 6 ou 8 mois à l'avance pour présenter son dossier, argumenter et l'affiner pour qu'il passe en fin d'année en conseil d'administration. Avec la crise, il peut arriver que ces délais soient raccourcis car les entreprises elles-mêmes ont moins de visibilité sur la teneur de leur budget à venir.

Qu'est-ce que cela implique au niveau des moyens humains pour une structure culturelle ?

Une association qui se lance dans une démarche de mécénat doit vraiment se donner les moyens si elle souhaite voir aboutir son projet. Cela représente presque une personne à temps plein. Il faut savoir flécher sa démarche, bien définir ses attentes, bref avoir une vision très claire de son projet tout en se fixant un cadre déontologique. Tout ce processus prend du temps et nécessite une vraie réflexion. Par ailleurs, il y a une logique bien définie à respecter. Se lancer dans un projet de partenariat, c'est aussi imaginer des

Mécénat : contexte juridique et fiscal

La loi française relative au mécénat, aux associations et aux fondations a été votée le 1^{er} août 2003. Dite loi Aillagon, elle définit le champ réglementaire suivant :

- le mécénat permet à l'entreprise de soutenir une action d'intérêt général par un apport financier, en compétences, en nature, ou en technologies. L'entreprise peut recevoir des contreparties quantifiables d'un maximum de 25 % de son apport ⁽¹⁾, et non-quantifiables, comme la citation de son nom comme soutien du projet. Les dons financiers, en compétences, en nature et en technologies donnent droit à une réduction d'impôts de 60 % et sont limités à 0,5 % du chiffre d'affaires ;

- le parrainage, ou sponsoring, permet de dépasser les contreparties prévues au mécénat au-delà de 50 % de la valeur du don, et donnent accès à des utilisations publicitaires. Les participations des entreprises sont considérées comme des charges qui réduisent l'assiette imposable ;

- les partenariats, s'ils n'entrent pas explicitement dans le champ du mécénat, permettent d'imaginer toute forme de coopération, de montage de projet commun. Ils seront traités comme des ventes ou achats de services ou comme du parrainage ;

- sur un plan fiscal, l'association donne au mécène l'accès à la réduction d'impôt en lui délivrant un reçu fiscal. L'organisme sera habilité à l'émettre à condition qu'il soit d'intérêt général. Cette condition est remplie si son activité n'est pas lucrative, si sa gestion est désintéressée, et si aucun avantage n'est procuré à ses membres. Il est toujours prudent de valider ce droit par son Centre des Impôts en demandant une procédure de rescrit.

Note

(1) Attention, si les textes fiscaux parlent de disproportion marquée entre le don de l'entreprise et les contreparties dont elle bénéficie, certains centres des impôts refusent la valeur de 25 %, décrétée de façon unilatérale par le ministère de la Culture, qui n'est en réalité pas « légale ».

Plus d'informations sur le mécénat : www.culture.gouv.fr/culture/actualites/politique/mecenas/mecenas.htm

(Source : *Associations culturelles et mécénat d'entreprises, Comment aborder la recherche de partenariats privés ?*, Annexes, Association Opale et CNAR Culture, mars 2008. Document disponible en ligne : www.lecollectifdesfestivals.org/site/?wpfb_dl=157)

contreparties. Est-on capable de donner à l'entreprise une contrepartie ? Si oui, sous quelle forme ? Il y a un énorme travail en amont et en interne. Bien souvent, les acteurs culturels sous-estiment l'énergie qu'il faut mettre dans une telle démarche. Au bout de quelques mois, beaucoup abandonnent car ils n'avaient pas prévu cet investissement.

Quelles sont les entreprises qui font du mécénat aujourd'hui ? Existe-t-il un profil type ?

Selon l'Admical, 76 % des entreprises mécènes (tous domaines d'intervention confondus) comptent 20 à 100 salariés. Par ailleurs, on note que le secteur des services est le plus gros pourvoyeur de mécènes. En outre, chez les entreprises de plus de 200 salariés, la culture est choisie par 50 % des mécènes, derrière le social, l'éducation et la santé (68 %) mais devant le sport (42 %).

Quelles sont les motivations premières de ces entreprises mécènes ?

Étant lié à un principe de déductibilité fiscale, le mécénat attire forcément beaucoup de grosses entreprises. C'est un moyen pour elles de réduire leurs parts de bénéfices imposables. Pour les petites ou très petites entreprises, la carotte fiscale n'est en revanche pas la principale motivation. Pour ces PME, c'est

plutôt la valorisation de leurs métiers, de leur savoir-faire, de leurs compétences qui les intéressent à travers le mécénat. En période de crise, il est évident que cette valorisation est importante pour elles, afin de regagner du crédit en termes d'images. L'acte citoyen, de générosité, d'implication dans son environnement compte désormais énormément. Le mécénat n'est plus « la danseuse du président » même si c'est lui qui, *in fine*, a le dernier mot en termes de mécénat. Aujourd'hui, le mécénat apparaît comme un moyen de mettre en valeur la responsabilité sociétale de l'entreprise (pour les grosses entreprises comme pour les PME-PMI). Surtout dans les petites structures, ce type d'actions mobilise d'ailleurs très souvent les salariés. Cela les amène à avoir un sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise qui s'implique dans des actions d'ouverture culturelles. Associer ses collaborateurs à un festival ou une pièce de théâtre constitue un outil de cohésion interne. Le mécénat doit être considéré comme un véritable acte de management, qui rentre réellement dans la stratégie de développement de la structure.

De leur côté, quelle perception les acteurs culturels ont-ils du partenariat ? Selon vous, en ont-ils une bonne compréhension ?

Avec la baisse des participations des collectivités locales, la plupart des acteurs culturels sont obligés de travailler

dans l'urgence. Du coup, ils se tournent vers l'entreprise comme moyen de subsidiarité. Ce type de comportement est réhivitoire dans la perspective d'un partenariat. Aller voir un dirigeant en lui demandant combien d'argent il peut lui donner n'a aucune chance d'aboutir. Un responsable associatif doit comprendre que les entreprises sont des partenaires très différents des acteurs institutionnels mais qu'on peut trouver des dénominateurs communs. C'est cette recherche de convergence que les associations doivent viser pour formuler un projet de partenariat.

Quels sont ces dénominateurs communs ?

Il faut que le porteur de projet se demande ce qu'il peut partager avec le monde de l'entreprise en termes de valeurs. Cela peut être des valeurs humaines ou morales comme le lien social, l'esprit d'ouverture, la création, une identité géographique... Alors bien sûr, encore faut-il que les acteurs culturels admettent que les entreprises aussi ont des valeurs. Cela implique qu'ils se débarrassent des idées reçues et comprennent comment elles fonctionnent. Beaucoup d'associations imaginent en effet que l'entreprise peut avoir un droit de regard sur leur projet culturel ou leur voler leur image. Toutes ces craintes sont la plupart du temps infondées. C'est curieux, les acteurs culturels savent faire de la médiation pour des publics dits « empêchés ». En revanche, ils se montrent beaucoup plus maladroits pour communiquer avec des dirigeants d'entreprises. Il existe pourtant plusieurs stratégies d'approche.

Lesquelles par exemple ?

Pour des petites associations, l'une des solutions pour avoir du poids auprès des entreprises peut consister à se regrouper. Cette démarche permet de mutualiser les moyens de recherche de partenaires. L'idée est de se mettre autour d'une table et de définir des besoins communs. Dans la grande majorité des cas, ces demandes concernent des besoins de promotion des structures, un soutien logistique ou administratif. Le monde du sport ou du social le fait très bien. Le domaine de la culture est encore beaucoup trop morcelé. Chacun se trouve dans son petit coin au lieu de chercher à se fédérer. Ainsi, les entreprises reçoivent de nombreuses demandes de mécénat qui se ressemblent. Monter une demande de partenariat collectivement a beaucoup plus d'impact lors de la négociation avec les entreprises. J'ai pu le vérifier à travers deux initiatives que j'ai accompagnées dans le secteur de la Drôme et sur Avignon. Même avec des associations de nature très différente, la mutualisation est une démarche très efficace pour les acteurs culturels. Elle les rend plus professionnels et plus forts.

Qu'en est-il de la création de cercles de partenaires ?

En général, ce type de stratégie concerne plutôt les associations culturelles dont la taille et l'action sont déjà bien reconnues. Il peut s'agir d'un équipement comme d'un évènement tel un festival de théâtre par exemple. La création d'un cercle d'entreprises permet de réunir tout un ensemble de « petits » partenaires dans le but de les fidéliser et d'en attirer de nouveaux qui n'auraient jamais fait de mécénat tout seul. Grâce au cercle de partenaires, on donne aussi la possibilité aux entreprises de découvrir des manifestations parfois prestigieuses et auxquelles elles n'auraient jamais pensé pouvoir participer. Intégrer un club de partenaires leur permet aussi de rencontrer des artistes ou de visiter les coulisses d'un évènement... C'est une pratique qui se répand car elle correspond plus au profil des entreprises d'un territoire. Grâce au cercle, l'association bénéficie quant à elle d'une audience de partenaires plus large.

Le mécénat de compétences semble également se développer largement...

C'est en effet une pratique de plus en plus prisée mais dont la mise en pratique n'est pas forcément aisée. Derrière ce type de mécénat se profile une logique de métier et d'image. Il consiste à faire profiter une structure d'une compétence ou d'un savoir-faire de l'entreprise. Cela peut être de l'ingénierie, de la communication ou une prestation de service administratif comme de la comptabilité. L'entreprise ayant besoin de montrer son savoir-faire, cette forme de partenariat s'inscrit très logiquement dans sa stratégie. En outre, il permet de répondre à une demande de sens des salariés qui y voient la possibilité de dialoguer avec un monde différent de celui de leur entreprise. Pour qu'il fonctionne, le projet doit emporter l'adhésion des collaborateurs. C'est tout le défi des ressources humaines et de la direction qui doivent communiquer clairement sur les objectifs de la démarche en interne. Enfin, pour réussir un mécénat de compétences, il faut aussi penser son organisation pratique (aménagement des horaires pour le personnel, désignation d'un responsable de projet...). Sans quoi, elle peut être perçue comme une charge supplémentaire par les salariés.

Concrètement, comment intervenez-vous auprès des acteurs culturels qui souhaitent développer des partenariats avec des entreprises ?

Compte tenu de ce qu'implique une démarche de partenariat, la première chose que je leur dis est que s'ils n'ont pas les moyens de dégager du temps (au moins une journée par semaine pour rechercher des fonds), mieux vaut renoncer à

ce type de projet. Ensuite, le travail préparatoire consiste à faire de la veille d'informations pour cibler les entreprises sur le territoire, connaître leur identité et leurs résultats. Il faut aussi aller à la rencontre des entreprises. Une fois le projet défini, mon rôle consiste à accompagner les acteurs culturels dans les différentes étapes de la réalisation de leur projet. Cet encadrement peut se faire sous la forme de mise en situation dans laquelle le porteur apprend à exposer son projet comme si j'étais le chef d'entreprise qui les recevait. En un sens, il faut leur mettre une forme de pression au bon sens du terme et leur apprendre à s'ouvrir au monde de l'entreprise en s'intéressant à ses rouages et à son fonctionnement.

Qu'en est-il des relations entre les entreprises et le cas particulier des musées ?

Pour avoir travaillé en tant que cabinet conseil en mécénat pour le musée national des Arts décoratifs, il me semble que les musées ont plus de facilités à nouer des relations avec le monde de l'entreprise, ne serait-ce que pour leur ouvrir des salles dans le cadre de séminaire ou d'opérations de relations publiques par exemple ou faire des visites privatives. La proximité musée et entreprise est souvent renforcée par le fait qu'on trouve souvent des collectionneurs parmi les dirigeants d'entreprises et qu'il y a aussi souvent pas mal d'achats d'œuvres notamment dans le domaine de l'art. Du coup, cela favorise une forme de rapprochement naturel. Un musée étant quelque chose de constitué, cela facilite le rapport entre ces deux mondes. Dans le cas d'un événement ponctuel lié par exemple au spectacle vivant, un chef d'entreprise peut avoir plus de réticences à s'engager car il peut assister à une œuvre expérimentale, qu'il n'a jamais vue. De manière générale, les entreprises investissent sur des formes de productions assez classiques, dont ils savent que le risque pour eux en termes d'image est minime. Il faut énormément de pédagogie. La première mission d'un porteur de projet, c'est donc de sensibiliser l'entreprise à son action, à son art. Pour cela, il faut l'inviter à venir vous découvrir.

De manière générale, quelle(s) grande(s) tendance(s) se dessinent dans le domaine du partenariat privé dans le secteur culturel ?

Je pense que la crise a commencé à professionnaliser le monde de l'entreprise dans son approche du mécénat. Désormais, on se place sur des critères d'intervention liés aux métiers et aux valeurs de l'entreprise, sur ce qu'elle renvoie et l'image qu'elle cherche à avoir. C'est donc pour elle un outil très intéressant. La période qui s'annonce va également demander aux acteurs culturels une réflexion et une lecture beaucoup plus fine de la situation de leurs

interlocuteurs. Il faut vraiment que le porteur de projet intègre cette connaissance fine de l'entreprise et de ses attentes. En voyant bien sûr dans quel marché elle évolue, quelle image elle souhaite renvoyer, quel public elle souhaite toucher, quelles valeurs elle souhaite véhiculer...

Enfin et même s'il reste encore loin derrière le mécénat numéraire, je dirais que le mécénat de compétences a de beaux jours devant lui ⁽²⁾. D'abord parce qu'il incarne parfaitement cette notion d'échange que beaucoup d'entreprises recherchent en temps de crise. Chacun apporte une valeur ajoutée à l'autre. Cette forme de partenariat est très intéressante car elle offre la possibilité d'innover dans les pratiques. Ainsi, une compagnie de théâtre peut décider de choisir le cadre de l'entreprise pour donner des représentations en échange d'apport en compétences sous formes de prestations de service (comptabilité, communication) ou d'aides en nature (prêt d'un lieu, d'une voiture, de matériel informatique...).

Pour conclure, quels conseils donneriez-vous à un acteur culturel qui souhaite se lancer dans le partenariat ?

Compte tenu de la concurrence folle qui existe dans ce domaine, il faut être très pugnace. Élaborer un partenariat exige une vraie réflexion. Il faut investir du temps pour identifier ses besoins avec précision et élaborer sa stratégie de développement. Avoir une bonne analyse de la situation financière des entreprises auxquelles on s'adresse reste également pour moi primordial. Mais au final, une chose est sûre : lorsque les règles du jeu sont bien suivies et au-delà de l'aspect financier, nouer un partenariat permet très souvent de belles rencontres.

Entretien réalisé par Olivier Soichot

Notes

(1) barre.stephane@numericable.fr

(2) Aujourd'hui, 20 % seulement des entreprises mécènes le pratiquent.