

Mécénat culturel de proximité

Des pratiques empiriques à professionnaliser

PASCALE MOTTURA

Consultante, Parallaxe conseil

[pmottura@free.fr]

[www.parallaxe-conseil.com]

Les dons et le mécénat ne représentent que 2 % en moyenne des budgets des associations œuvrant dans le domaine de la culture et des loisirs⁽¹⁾. Outre l'indication d'une baisse du mécénat culturel, la dernière enquête Admical-CSA a mis en exergue une tendance forte : le choix de la proximité. *“Les PME sont toujours plus nombreuses à s'y engager. Elles représentent 85 % des entreprises mécènes en 2010. Leur contribution, même modeste, s'oriente en priorité vers leur territoire d'implantation. L'échelon local ou régional est en effet choisi par 79 % des mécènes. Mais la proximité a une seconde signification : le lien avec le cœur de métier de l'entreprise.”*⁽²⁾ Le mécénat culturel “de proximité” réunit autour d'un projet des structures culturelles, notamment des associations, et des PME-PMI ou des directions régionales de grandes entreprises.

Ce mécénat territorial en plein essor constitue néanmoins le volet cryptique du mécénat en France. L'intérêt actuellement porté aux relations associations-entreprises n'a pas encore permis de parfaire la compréhension des réalités de terrain inhérentes à ce type de partenariat, dont l'observation reste fragmentaire. Les actions en jeu, si elles sont moins visibles, sont pourtant bien plus nombreuses, inventives et fécondes que les grosses opérations médiatisées conduites par de grandes entreprises mécènes. À cause d'un déficit d'interface, les entreprises et les autres acteurs locaux du développement économique restent mal connus des associations comme des structures d'appui ou des consultants appelés à accompagner ces dernières.

À la demande du Centre régional de ressources et d'animation (C2RA) du Limousin, organisme porté par la Chambre régionale de l'économie sociale (Cres), nous avons réalisé une enquête sur le mécénat culturel de proximité en Limousin. Cofinancée par le Cnar Culture (Centre national d'appui et de ressources Culture), cette enquête⁽³⁾ vise à faire le point sur l'actualité et les perspectives de développement du mécénat culturel de proximité dans cette région, en questionnant les modes opératoires du mécénat local, en dévoilant la réalité des pratiques et en identifiant les besoins et les attentes des différents acteurs.

Les résultats sont surprenants. La conclusion principale de cette étude est l'urgence de la mise en œuvre d'un programme d'information et de formation sur le mécénat en Limousin. Les

(1) Résultats de l'enquête Associations, comment faites-vous face à la crise ?, Mut'asso, CPCA et France Active, janvier 2012. Pour mémoire, l'enquête CNRS Matisse - Centre d'économie de la Sorbonne (2005-2006) indiquait 5 %.

(2) Le Mécénat d'entreprise en France, Enquête Admical-CSA, octobre 2010.

(3) Regards sur le mécénat culturel de proximité en Limousin. Examen de sept partenariats associations - PME, avril 2010. Téléchargeable à partir du site web de Opale, opérateur délégué du Cnar Culture, et de Mecenova, site de référence des partenariats entreprises-associations [http://culture-proximite.org/article.php?id_article=256&var_recherche=m%E9c%E9nat].

acteurs culturels sont très demandeurs en la matière. Cette situation est paradoxale, en tout cas pour la Haute-Vienne qui a été un territoire pilote s'agissant de mécénat, grâce aux actions menées antérieurement par la CCI⁽⁴⁾. Cela enseigne que la communication sur le mécénat doit être un chantier permanent, d'autant que les acteurs locaux de l'intermédiation changent sur les territoires au fil des ans et que de nouvelles associations se créent régulièrement aussi.

(4) Parmi les actions de sensibilisation et d'information menées par la CCI de Limoges et de la Haute-Vienne, on peut citer, par exemple : l'édition du *Guide du mécénat culturel en Haute-Vienne*, en collaboration avec la Drac Limousin (1994) ; l'organisation d'un colloque "Mécénat et patrimoine économique", en collaboration avec Admical (2001) ; l'organisation du rendez-vous "Un nouvel élan pour le mécénat", en collaboration avec la Drac Limousin (2004).

ABSENCE DE STRATÉGIE DES ENTREPRISES ET DES ASSOCIATIONS

Toutes les structures interrogées (associations et entreprises) dans l'enquête pratiquent le mécénat. Pourtant, aucune d'entre elles n'a élaboré une politique structurée en la matière, ni défini une charte éthique. On a affaire à un mécénat très empirique, sans réflexion sur le sens de cette démarche. Les entreprises font du saupoudrage, répondant aux sollicitations des associations, lesquelles, pour la plupart, ne savent pas construire un bon dossier de recherche de mécénat et ne s'adressent qu'à un cercle restreint de prospects.

Les responsables associatifs et les chefs d'entreprise interrogés accusent une maîtrise très imparfaite du mécénat dans tous ses aspects. De leur aveu même, leurs connaissances sur le mécénat sont élémentaires ; ils ont souvent appris "sur le tas" et plusieurs confondent sans le savoir le mécénat et le parrainage dans leurs pratiques partenariales.

Le principal objectif poursuivi par les associations est clairement pécuniaire. Certes, les associations se disent pour la plupart intéressées de participer à mettre en œuvre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), mais aucune n'a encore commencé à travailler cet axe de réflexion.

Les formes développées sont uniquement du mécénat financier et du mécénat en nature. On constate une totale absence et méconnaissance du mécénat de compétences, très souvent confondu avec le mécénat en nature. De surcroît, les actions de mécénat en nature évoquées reflètent des partenariats très pertinents, mais qui relèvent plutôt du parrainage car proches d'une technique de promotion commerciale.

La qualité des relations humaines est citée comme fondamentale pour déclencher l'envie du partenariat, puis pour l'asseoir et le pérenniser ; le contact humain prime sur tout autre facteur de décision. La personnalité et la force de conviction des porteurs de projets sont désignées comme des facteurs clés.

De fait, les partenariats se fondent sur des réseaux de proximité assez étroits, professionnels, politiques et surtout sur des relations d'amitié. En l'absence de stratégie de part et d'autre, tout repose sur du réseautage amical, même lorsqu'il s'agit de grosses entreprises. Abstraction faite des mécènes membres d'un club qui règlent chaque année une cotisation, aucune entreprise n'a une ligne budgétaire allouée à sa démarche "mécénale" : les dépenses se décident chaque année au coup par coup.

DES PRATIQUES DE MÉCÉNAT SOUVENT CACHÉES

Ce mécénat territorial, fondé principalement sur des liens interpersonnels, fonctionne donc en vase clos (le cercle des mécènes régionaux est petit et la plupart des structures culturelles visibles sur le territoire attirent les mêmes entreprises), d'où une certaine fidélité des partenaires sur le long terme, mais qui montre maintenant des signes d'essoufflement. Car, sans l'appui d'une réflexion solide sur les attentes mutuelles, ces partenariats sont fragiles et difficiles à légitimer par les entrepreneurs auprès de leurs parties prenantes, particulièrement vis-à-vis des salariés.

Du côté des entreprises, les objectifs affichés sont l'affirmation d'une identité ou de valeurs particulières, ainsi que des problématiques d'ordre institutionnel et d'ancrage territorial : *"être reconnue comme une entreprise qui participe à la vie locale"*. L'enjeu de cohésion interne n'est jamais cité. Les dirigeants interrogés conçoivent généralement leur mécénat comme une aide apportée à l'association et non comme un outil de communication censé servir l'entreprise ; ils disent agir par coup de cœur et non de manière très raisonnée.

Il n'y a jamais de négociation sur les contreparties, puisque les entreprises ne manifestent pas d'attentes ou d'exigences particulières ; ce sont les associations qui fixent les règles.

Les cautions apportées aux associations par de grandes entreprises ou des fondations rassurent les PME et les confortent dans leurs choix. Le fait que les associations aient des médias parmi leurs partenaires (avec les retombées que cela induit au plan régional mais aussi au plan national) séduit fortement les mécènes de proximité.

Outre un imbroglio récurrent entre mécénat et parrainage, les deux grandes surprises de cette enquête sont les "mécènes fournisseurs" et le mécénat caché.

Si la relation commerciale constitue souvent une porte d'entrée pour aborder l'éventualité d'un mécénat, il ne faut pas que cela crée une dépendance gênante. Quand l'entreprise impose comme condition à son mécénat que l'association bénéficiaire devienne ou reste son client, on sort du cadre légal institué par la loi du 1^{er} août 2003. Ce type de pratique est pourtant une réalité sur les territoires et cette situation n'est probablement pas spécifique au Limousin. Les PDG des PME décident seuls de leur mécénat. Ils n'impliquent pas leurs salariés dans leur décision et certains occultent même leurs actions de mécénat. Ils soutiennent des associations par des apports numéraires ou en nature, mais ne communiquent sur le sujet ni en interne ni en externe, par crainte de réactions négatives qui pourraient créer des tensions dans l'entreprise. De fait, ils éprouvent des difficultés à expliquer l'utilité des partenariats choisis,

LES LIENS ENTRE CULTURE ENTREPRENEURIALE ET MÉCÉNAT DE PROXIMITÉ

UN CHAMP D'ÉTUDE À EXPLORER

Quels sont les liens possibles entre la culture entrepreneuriale d'un territoire donné et les opportunités pratiques de mécénat pouvant en découler ? Quels sont les déterminants pour trouver la bonne formule de mécénat de proximité dans telle ou telle région ?

Parce que chaque territoire porte une dynamique singulière, résultat d'une combinaison subtile du milieu géographique, du milieu humain et de son évolution historique, les spécificités territoriales sont pertinentes pour l'étude des processus locaux de socialisation entrepreneuriale, elles influent sur les facteurs déclenchant la création d'entreprise ainsi que sur les capacités d'innovation, d'adaptation et d'évolution des PME locales.

"Tout territoire se construit par interactions avec le monde des entrepreneurs (reconnaissance, réciprocité, coopération, partenariat, échange d'information, diffusion, etc.). Il devient ainsi un creuset de croyances partagées entre les multiples acteurs impliqués (entreprises, collectivités locales, organismes de financement, universités, associations, etc.). Il s'agit à la fois d'une accumulation de savoir-faire et de savoir être.⁽¹⁾" L'entrepreneuriat est ainsi le produit d'une action collective réalisée dans un temps et un espace donnés et il ne demande qu'à construire des réseaux d'échanges permanents favorisant des modes de coordination autour de valeurs communes. Aucune recherche ne semble avoir été conduite à ce jour sur ces questions de lien entre mécénat de proximité et culture entrepreneuriale des territoires.

(1) Gérard KOKOU DOKOU, "Qu'est-ce qu'une ville entrepreneuriale ?", *Colloque international Territoire et entrepreneuriat*, Université du littoral Côte d'Opale, janvier 2010.

tout en présentant parfois qu'une communication autour du mécénat en lien avec le développement local pourrait servir à mieux recruter.

Des actions de mécénat qui ne servent pas l'identité et la dynamique externe et interne d'une société ne sortent-elles pas du cadre du mécénat d'entreprise ? Les dirigeants concernés devraient choisir de soutenir les structures amies plutôt à titre privé, afin d'éviter toute ambiguïté entre mécénat d'entreprise et philanthropie des particuliers.

Quant aux associations, elles gagneraient à aider leurs mécènes à communiquer auprès de leurs parties prenantes, notamment en élaborant un dossier fournissant tous les arguments permettant de justifier en interne des décisions de mécénat.

DES MARGES DE PROGRESSION

Pour le mécénat culturel de proximité, il existe une réelle marge de progression qui pourrait largement bénéficier aux "petites" institutions culturelles en région, car les PME orientent plus volontiers que les grandes entreprises leur mécénat vers le domaine sportif. C'est pourquoi la mission sur les nouvelles formes du mécénat culturel vient de proposer plusieurs pistes afin de mieux exploiter le potentiel qui réside dans le développement du mécénat des PME⁽⁵⁾. Elle a fait ainsi des propositions tendant à mieux connaître et faire connaître le mécénat culturel, notamment grâce à la formalisation des règles applicables à la mention des mécènes lors des émissions de télévision et à l'organisation d'une manifestation récompensant des opérations exemplaires de mécénat culturel, par exemple sous forme d'une "Nuit du mécénat" diffusée sur une chaîne du service public audiovisuel. C'est effectivement indispensable de s'attaquer à la réticence des médias français à faire état du nom des mécènes. Parmi les treize recommandations de la mission figurent aussi :

– relever de 0,5 % à 1 % du chiffre d'affaires le plafond des versements ouvrant droit aux réductions d'impôt pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros⁽⁶⁾ ;

– sensibiliser les petites et moyennes entreprises sur les fonds de dotation et sécuriser ce dispositif par la diffusion des règles de bonnes pratiques élaborées par le comité stratégique. Par ailleurs, la mission a souligné l'importance que revêt l'action menée au niveau territorial par les directions régionales des affaires culturelles et par les partenaires du ministère de la Culture. Il apparaît toutefois que cette action pourrait être approfondie, notamment à travers des pôles régionaux de mécénat, à l'instar du pôle Atlantique du mécénat en Loire-Atlantique ou du pôle mécénat Bretagne⁽⁷⁾. La mission propose que le ministère de la Culture et de la Communication favorise l'émergence des pôles régionaux de mécénat à travers les conventions conclues avec ses partenaires et qu'il donne aux directions régionales des affaires culturelles les moyens nécessaires pour que les correspondants mécénat y jouent pleinement leur rôle.

Plus largement, notre expérience dans l'accompagnement des associations nous fait percevoir les difficultés des associations culturelles à développer une argumentation sur le mécénat : utilité sociale, valeur ajoutée pour l'entreprise... Pour susciter et réussir le mécénat, il faut être doué en relations publiques et en communication. La force intellectuelle d'un projet est capitale pour attirer des mécènes : la recherche de mécènes doit être l'occasion de remettre à plat le projet associatif, de l'optimiser.

Les associations à vocation sociale ou environnementale semblent, dans l'ensemble, plus performantes que celles à vocation culturelle en termes de valorisation de leurs projets. Il est vrai qu'elles œuvrent dans des secteurs plus porteurs en ces temps de crise...

(5)

ASSEMBLÉE NATIONALE,
Rapport d'information
de Michel Herbillon,
n° 4358, déposé par
la commission des
affaires culturelles et
de l'éducation en
conclusion des travaux
de la mission sur les
nouvelles formes du
mécénat culturel,
15 février 2012.

(6)

En raison du plafond
unique appliqué au
montant annuel des
versements, la disposi-
tion actuelle de l'arti-
cle 238 bis du code
général des impôts
s'avère en effet
nettement plus
favorable aux grandes
entreprises réalisant
un chiffre d'affaires
élevé qu'aux petites et
moyennes entreprises.

(7)

C'est également l'une
des conclusions de
notre étude sur le
Limousin.

FACE À LA CRISE, UN MÉCÉNAT DE PROXIMITÉ À RÉINVENTER

Les effets de la crise économique et financière sur le mécénat de proximité sont à double tranchant : effets négatifs à court terme sur les investissements, mais effets positifs possibles à moyen et long terme sur le sens donné, par les PME-PMI, à leurs actions de mécénat.

Ainsi, à court terme, les perspectives pour le mécénat de proximité ne sont pas positives ; les réponses des dirigeants de PME interrogés sur la pérennité de leur démarche mécénale sont toujours très claires : *“Oui, tant que l'on peut se le permettre au plan budgétaire...”* D'après l'enquête d'Admical⁽⁸⁾, pour 55 % des entreprises ne faisant pas de mécénat, l'obstacle principal est le manque de moyens financiers. *“La culture est perçue comme un luxe, auquel il serait presque indécent de se consacrer, d'où le développement relativement plus important du mécénat social ou environnemental.”*⁽⁹⁾

L'autre aspect d'une crise, c'est l'occasion de changement qu'elle représente... Au-delà de la dépression économique, nous nous trouvons dans une énorme crise de sens global, une crise de force de vie. Pour en sortir, il faut questionner la valeur ajoutée de l'humain, plutôt que les valeurs boursières. Nous assistons à la faillite des sociétés d'effectivité et il est temps de réinventer une société d'affectivité. Il nous faut redécouvrir l'art de vivre ensemble⁽¹⁰⁾, une communauté où *“plus on partage plus on est riche”*, comme dans les sociétés vernaculaires où le but de l'échange transactionnel n'est pas tellement l'objet acquis, le plus d'avoir, mais repose sur le schéma du don et du contre-don dans lequel le dialogue et l'échange ne s'arrêtent jamais (*“je te donne et tu me donnes quelque chose de plus”*).

Dans ce contexte, il importe d'approfondir la notion de personnalité morale et d'intérêt social de l'entreprise (qui est une spécificité française, et n'existe pas en droit anglo-saxon, par exemple). Quand on parle d'entreprise, on parle de collectif : le projet de toute entreprise doit être à la fois économique et social ; la valeur créée dans l'entreprise doit être partagée. Si l'entreprise n'a pas vocation à se substituer à l'État dans son rôle de garant de l'intérêt général, on peut noter toutefois que *“la société n'est pas un contrat unique. Elle est un nœud de contrats. Bien plus encore, la société est un nœud de contrats relationnels, car les réseaux et les groupes sont des faits économiques créateurs de liens de dépendance et de coopération destinés à évoluer en fonction d'un contexte économique et social”*⁽¹¹⁾. La crise induit de nouveaux comportements, un recentrage sur des valeurs qui produiront très probablement des effets bénéfiques sur le développement du mécénat de proximité dans un proche avenir.

Il faut considérer le mécénat comme faisant partie de l'outillage moral et existentiel pour redéfinir une nouvelle philosophie de l'entreprise, pour repenser le contrat social de l'entreprise dans une société de type plus solidaire.

Les agents économiques ont besoin de repères cognitifs collectifs mobilisateurs et la recherche d'un sens commun local devient essentielle. Par ailleurs, les initiatives en faveur d'économies très localisées, des territoires, s'inscrivent en réaction à la mondialisation et au mouvement de délocalisation des activités productives qui l'accompagne. Ainsi pour Pierre Veltz, *“le retour du local dans un monde en voie de globalisation est le potentiel fondamental que l'aménagement du territoire doit saisir, amplifier et conforter”*⁽¹²⁾.

Le mécénat d'entreprise, et particulièrement le mécénat culturel de proximité qui permet de tisser des liens profonds sur les territoires, doit se vivre pleinement comme une philosophie *“au-delà du profit”* pour promouvoir un modèle de société économiquement solidaire associé à des valeurs humanistes. ○

(8) Op. cit., 2010.

(9) Karim Maatoug, responsable stratégie et mécénat à l'Académie de France à Rome, a ainsi décrit devant la mission la gène des entreprises sollicitées par la Villa Médicis : elles étaient prêtes à s'investir, mais ne souhaitaient pas que cela apparût trop publiquement. Comme l'a indiqué Jean-Paul Cluzel, président de l'établissement public Réunion des musées nationaux - Grand Palais, les entreprises se montrent très soucieuses de “labelliser” leur action comme une action sociale.

(10) On retrouve d'ailleurs l'étymologie du mot économie : *oikonomia*, “gestion de la maison”, formé des mots *oikos*, “maison”, et *nomos*, “loi”.

(11) Aïda BENNINI, *Le Voile de l'intérêt social*, thèse de droit soutenue en juin 2010, Université de Cergy-Pontoise.

(12) Pierre VELTZ, *Des territoires pour apprendre à innover*, Éditions de l'Aube, 1994.