



*Associations culturelles et mécénat d'entreprise*

# Comment aborder la recherche de partenariats privés ?

---

Entretiens croisés avec Stéphane Barré,  
Patrick Rosenfeld et François-Xavier Tramond

**mars 2008**



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Présentation des consultants</b>	<b>5</b>
<b>Quelques préalables avant de s'adresser aux entreprises</b>	<b>6</b>
Des compétences suffisantes en gestion	6
Rechercher la "convergence des valeurs"	8
<b>Comprendre les motivations des entreprises</b>	<b>10</b>
Le lien au territoire	10
Le lien avec les salariés des entreprises	11
Les critiques des entreprises aux associations	11
Sans oublier l'attrait des entreprises pour les associations	13
<b>Le processus de montage du partenariat</b>	<b>14</b>
Cibler des entreprises, entrer en contact	14
Etablir les bons dossiers, les conventions	16
Maintenir la relation	17
Réunir des entreprises dans des clubs	19
<b>Annexes</b>	<b>21</b>
Rappel du contexte juridique et économique	21
Liens utiles	22

## Introduction

Ce livret propose aux responsables d'associations culturelles des réflexions et conseils pour la mise en œuvre de partenariats avec des entreprises. Il pourra également être utile aux coordinateurs des Dispositif Locaux d'Accompagnement (DLA) et des Centres Régionaux de Ressources et d'Animation (C2RA).

Nous ne traitons pas ici du mécénat accordé par de grandes entreprises à des actions culturelles ou des établissements de prestige, ni des programmes ou appels à projets proposés par les fondations d'entreprises aux associations. Une documentation abondante est disponible sur ce sujet.

Nous centrerons notre approche sur les accords de partenariat que des associations et des entreprises peuvent conclure pour développer ensemble des actions sur un territoire, sujet sur lequel il existe peu d'informations.

Les conseils sont présentés sous la forme d'une conversation entre trois consultants spécialisés, Stéphane Barré, Patrick Rosenfeld et François-Xavier Tramond, qui interviennent sur le conseil en mécénat pour les entreprises et aussi pour les associations artistiques et culturelles, notamment dans le cadre des DLA.

Entretiens, rédaction et mise en forme  
Bruno Colin, Association Opale - Cnar Culture

## Présentation des consultants



### Stéphane Barré

---

*SB Conseil. 15 rue de Mons 84000 Avignon.  
Tél. : 04 90 85 06 59 - Mob : 06 80 11 09 70  
Mail : barre.stephane@numericable.fr*

Dirige le cabinet SB Conseil depuis plus de dix ans. Ses interventions s'exercent principalement dans la définition de stratégie de partenariat, la recherche de financement privé et la création de cercles de partenaires autour de « grands événements » et auprès d'institutions culturelles (Festival d'Avignon, les Biennales de Lyon, le Musée des Arts Décoratifs de Paris, le Château de Malbrouck). Ses activités ont toujours valorisé les projets et expériences qui renforcent sur les territoires les partenariats locaux.



### Patrick Rosenfeld

---

*Culture d'Entreprise. 207 rue du Maréchal Foch 59120 Loos.  
Tél. : 06 74 56 21 61  
Mail : patrick.rosenfeld@culturedentreprise.fr*

Consultant, créateur de Culture d'Entreprise. Après avoir exercé pendant plus de vingt ans des responsabilités managériales en entreprises, il intervient auprès des acteurs culturels et sociaux et des entreprises pour développer les projets en partenariat. « *Ma conviction réside dans la mise en réseau des milieux associatifs et des entreprises sur leurs convergences de valeurs. Les projets élaborés dans ce terreau produisent des partenariats innovants, constructifs, solidaires, durables.* »



### François-Xavier Tramond

---

*Lizarine. 1 rue Furgole 31000 Toulouse  
Tél : 09 79 03 93 43 - Mob : 06 84 12 89 63  
Mail : fxtramond@lizarine.com*

A fondé et dirige l'Agence Lizarine, spécialisée en conseil en mécénat culturel. L'Agence Lizarine a collaboré avec des entreprises et fondations d'entreprises telles que Gaz de France, la Caisse d'Épargne, Orange, le Crédit Coopératif ou la BNP Paribas. L'Agence conseille un certain nombre d'associations et d'institutions culturelles dans leur stratégie de partenariats publics et privés.

# Quelques préalables avant de s'adresser à des entreprises

## Des compétences suffisantes en gestion

---

**François-Xavier Tramond** : En premier lieu, le responsable associatif doit comprendre les mécanismes qui déterminent le financement de ses activités. Il doit savoir **qui finance quoi, et pourquoi**. Aujourd'hui, le simple fait de développer une activité artistique ne suffit plus à justifier l'attribution de subventions, et l'activité d'une association culturelle doit nécessairement s'inscrire dans une logique de projet, ce qui n'est pas encore admis par tout le monde. Analyser par exemple avec le dirigeant associatif les raisons pour lesquelles telle ou telle collectivité publique finance ses activités réserve des surprises, car les représentations sont souvent floues. Il est alors utile de clarifier. Par exemple, la Région aide-t-elle un projet particulier ? Une création ? La diffusion ? Une résidence ? Des emplois ? Ce sont des choses différentes, que l'on traite donc différemment. Les financements européens sont aussi dans cette logique de projet. Et on ne peut pas aller à la rencontre des entreprises si on ne s'inscrit pas dans cette logique.

**Patrick Rosenfeld** : Il est évident qu'une association ne peut pas aller voir une entreprise en lui disant : « *il me manque 10.000 € pour boucler mon budget, est-ce que ça vous intéresse ?* ». Ça ne marche pas. Une entreprise n'aide pas un projet déjà ficelé, et n'apporte pas plus sa contribution au budget d'une structure existante. La plupart du temps, il faudra établir un budget spécifique sur un projet déterminé, élaboré conjointement avec l'entreprise. Et souvent, ces projets emmènent les associations sur des terrains encore inexplorés.

**F-X. T.** : Deuxièmement, et c'est lié au premier point, le responsable associatif doit **avoir une approche analytique de son activité**. Combien coûte la création de mon spectacle ? Représente-t-il un investissement sur plusieurs années et quelle est alors sa valeur d'amortissement ? Suis-je capable d'isoler les charges effectives qui permettent la réalisation de mes activités pédagogiques ? Si on associe ces deux points, à savoir la logique de projet et une analyse comptable de ces projets, on commence à disposer d'une maturité suffisante. On peut alors, et alors seulement, envisager de s'adresser à des entreprises pour leur proposer des partenariats.

**Stéphane Barré** : Ces compétences en gestion sont en effet indispensables. J'ajouterai, sur un plan très voisin, que le responsable associatif doit aussi savoir reconnaître ses forces, et anticiper, c'est-à-dire **évaluer le temps qu'il sera capable de mobiliser** pour initier puis mettre en œuvre un partenariat. C'est un processus qui prend du temps, et l'on voit bien souvent des personnes qui commencent la démarche, puis l'abandonnent en cours de route parce qu'elle demande trop d'énergie. En l'absence de résultats rapides, ou devant quelques difficultés, le soufflet retombe.

Il importe que l'association adopte une organisation dynamique et définisse bien les moyens humains et le temps à consacrer pour initier et coordonner sa stratégie de mécénat. Ce peut être le rôle du directeur de l'association, du président ou du secrétaire général.

Pour les plus petites associations, une des solutions consiste peut-être à envisager des regroupements, afin de mutualiser des moyens pour la recherche d'entreprises partenaires.

#### **Illustration** [S. B.]

##### **Des associations qui se regroupent pour renforcer leurs poids face aux entreprises et mutualiser leurs besoins de partenariat**

Sept associations culturelles d'un même territoire (Drôme) ont décidé de se regrouper et de créer un collectif associatif afin de mutualiser leur démarche de partenariat, laquelle porte dans la majorité des cas sur un même type de demande : aide à la promotion de leur structure, accompagnement administratif, soutien logistique.

En agissant ainsi de façon collective, ces associations veulent éviter un éparpillement du soutien des entreprises, obtenir davantage de moyens financiers ou en nature, gagner du temps dans leur recherche de partenaires et jouer sur un effet de « taille » lors de la négociation avec les entreprises. Les associations fonctionnant en collectif, la demande en mécénat aura plus d'impact. Elles souhaitent aussi valoriser entre elles des complémentarités et des savoir-faire.

## Rechercher la « convergence des valeurs »

---

**F-X. T. :** Toujours en préalable, et sur un plan cette fois plus « culturel », il y a selon moi une attitude rédhitoire, celle qui consiste à demander de l'argent à une entreprise tout en véhiculant une idéologie anti-libérale. Je cherche à vous prendre de l'argent, je vous dis que c'est dans une logique de partenariat, mais, dans le fond de ma pensée, je souhaite votre perte.

**P. R. :** Cela rejoint un certain fantasme de l'asservissement au grand capital, que je rencontre parfois.

**F-X. T. :** Le responsable associatif aura beau faire tous les efforts qu'il veut, s'il porte en lui cette culture-là, il n'arrivera pas à monter un partenariat. Les deux parties sentent bien, même au-delà des mots, qu'elles ne pourront pas travailler ensemble. Le chef d'entreprise sent qu'à un moment donné un problème va se poser, et qu'il se fera peut-être même écarter du jeu.

J'en parle, parce que je sais que ça existe. On peut être dans une culture de la résistance, vouloir que le monde s'améliore, sans pour autant se tromper de cible. Les PME, pour la plupart, veulent elles aussi améliorer la vie sur leur territoire, et leurs dirigeants ne cumulent pas les stock-options. Les entreprises peuvent accompagner un projet théâtral qui interroge, qui trouble, qui perturbe... mais se refuseront d'accompagner un projet partisan qui guide la main de l'électeur, qui œuvre à l'effondrement du système économique capitaliste dans lequel l'entreprise évolue.

À l'inverse, le responsable associatif n'a pas à craindre, comme je l'ai entendu parfois, que le chef d'entreprise intervienne sur les choix artistiques. Depuis dix ans que j'accompagne des entreprises, je n'ai jamais rien vu de tel. Si cette peur existe, il faut la désamorcer, car elle n'est pas fondée. **Le responsable associatif et le chef d'entreprise vont devoir se rencontrer, s'apprécier mutuellement, et se faire confiance.** Sinon, il n'y a pas de partenariat possible.

**P. R. :** Cela rejoint le conseil préalable que je donne aux associations : « **N'allez pas voir une entreprise pour lui demander de l'argent, mais pour partager un projet** ». Ce qui implique, pour le moins, une reconnaissance mutuelle. On ne va pas seulement chercher des financeurs, on est prêt à évoluer et à monter des projets nouveaux avec les entreprises que l'on va rencontrer.

Le deuxième conseil que je donne va plus loin. Il consiste à faire admettre aux associations que les entreprises ont, elles aussi, des valeurs, et qu'il faut bien comprendre, avant d'imaginer proposer un partenariat, en quoi les valeurs de l'association et celles de l'entreprise sont identiques ou peuvent converger, même si l'une et l'autre ont des manières complètement différentes d'en parler. Certes, l'association a un but désintéressé quand l'entreprise cherche plutôt le profit, mais leurs valeurs communes, qui sont avant tout des valeurs humaines, peuvent être le lien social, la citoyenneté, l'amélioration des conditions de vie... Sur ces valeurs elles se retrouvent, l'association apportant souvent à l'entreprise un nouveau moyen de les exprimer.

Prenons quelques exemples.

*Un distributeur d'articles de sport partagera des valeurs d'esprit d'équipe, de dépassement de soi, avec une association sportive.*

*Une banque partagera les valeurs d'héritage et de patrimoine d'une association de conservation du patrimoine.*

*Une banque pourra même partager les valeurs de prise de risque et d'innovation d'une troupe chorégraphique d'avant-garde.*

*Une PME s'appuiera sur son ancrage local comme une association culturelle de quartier.*

*Poussons le rapprochement plus loin : le fabricant de détergents qui investit toute sa recherche et développement sur la biodégradabilité de ses produits, partage les valeurs environnementales avec une association de protection de la nature.*

*Un exportateur, une multinationale partageront des valeurs d'universalisme avec une association d'entraide internationale.*

C'est sur ce partage de valeurs qu'associations et entreprises se rejoignent. C'est sur ces valeurs qu'elles fonderont un partenariat. **C'est sur cette base que l'entreprise s'intéressera au projet de l'association et le soutiendra...** plutôt que pour un logo en bas de page ou pour un avantage fiscal.

# Comprendre les motivations des entreprises

## Le lien au territoire

---

**S.B. :** J'insisterai pour ma part sur le lien avec le territoire, qui est très important quand on parle de mécénat de proximité, de partenariat entre PME et associations de petite ou moyenne taille. Il arrive bien souvent que le chef d'entreprise connaisse mieux le tissu associatif que l'association culturelle qui vient la solliciter pour un partenariat. C'est dommage. Une entreprise a besoin d'évaluer dans quelle mesure l'association qu'elle accompagne va lui permettre d'entrer en contact avec un nouveau réseau d'acteurs, qu'il s'agisse d'associations, de collectivités, d'institutions, de médias...

## Illustration [F-X. T.]

### **Pour une entreprise qui s'implante, mettre en place un partenariat avec une association de ce territoire peut être un atout**

Depuis plus de dix ans, une association culturelle organise tous les ans un festival de Jazz dans une ville de 20 000 habitants, elle a pour partenaire l'Etat (DRAC), la Région et le Département. Ces trois institutions lui sont très fidèles et tiennent à ce que ce festival ne disparaisse pas. En 2004, une entreprise de communication s'implante dans la Région et souhaite développer ses relations institutionnelles afin de structurer son implantation. L'entreprise choisit d'accompagner le festival durant deux ou trois ans et se crée ainsi une occasion subtile d'entrer en relation avec les partenaires publics de ce territoire, à l'occasion de la conférence de presse, de la première ou d'autres événements que le festival aura eu l'intelligence d'organiser. Le partenaire a été mobilisé par la personne en charge du mécénat dans l'association qui a su glaner l'information dans la presse économique ou dans l'organe de communication de la CCI et faire une proposition intéressante à l'entreprise.

**F-X. T. :** C'est la question du rôle de l'artiste dans la cité, du dynamisme et de la qualité de ses relations avec son environnement. Environnement culturel, mais aussi social et économique.

## Le lien avec les salariés des entreprises

---

**S.B. :** Pour les partenariats entre structures de petite taille, il faudra absolument viser l'interne, c'est-à-dire réfléchir à la manière dont on pourra associer les salariés aux opérations qu'on souhaite mener dans le cadre du projet culturel.

**F-X. T. :** C'est très vrai. Ce ne sont pas les cent abonnés d'un cours de théâtre ou les 1500 noms du mailing d'un festival qui vont déterminer la PME locale à donner 5.000 € à l'association. Ce n'est pas sur ce terrain de la communication qu'il faut jouer. En revanche, si des salariés de la PME sont impliqués dans l'activité, c'est autre chose. Ce peut être, d'ailleurs, une des motivations principales de l'entreprise, pour laquelle le mécénat devient alors un acte de « management ». **Les partenariats avec l'univers associatif sont souvent, en effet, des moteurs de cohésion et de communication internes au sein de l'entreprise.** Par l'engagement de leur entreprise dans des actions d'intérêt général, les salariés participent indirectement à une meilleure cohésion sociale. Mais certaines entreprises vont aussi favoriser des partenariats avec des associations dans lesquelles sont engagés leurs salariés. Accompagner les salariés dans leurs engagements associatifs permet à l'entreprise de leur exprimer un respect non seulement de leurs compétences professionnelles, mais aussi de leurs engagements d'hommes et de citoyens.

Plus encore, je dirai que les projets de partenariats sont des possibilités irremplaçables d'ouverture d'espaces de paix et de rencontres sur des terrains consensuels et non conflictuels. L'entreprise se trouve régulièrement dans des situations de tension ou de difficultés sur des terrains économiques ou relationnels, elle a besoin d'espaces de rencontre qu'elle peut parfois trouver dans le cadre de projets associatifs.

## Les critiques des entreprises aux associations

---

**S.B. :** Il faut considérer le mécénat au sens large comme un acte de gestion économique de l'entreprise intégré réellement à sa stratégie de développement. Cette approche n'est pas encore assez prise en compte par les porteurs de projets culturels, ce qui génère des phénomènes de rejet et de frustration de la part des entreprises. Ainsi relève-t-on dans les commentaires des chefs d'entreprises un certain nombre d'interrogations ou de critiques à l'égard des porteurs de projets. Voici, d'après mon expérience,

les principales, sachant que certaines reprennent des arguments dont nous avons déjà parlés :

### **1) Mon argent va servir à financer quoi ?**

Dans les dossiers de demande de partenariat remis aux entreprises, on constate le plus souvent une absence de fléchage, notamment à travers le budget prévisionnel présenté, de leur aide. Il faut savoir aussi que ces dernières privilégient plus généralement des actions transversales et structurantes à travers un soutien à des projets qui ont une dimension sociale (programme d'insertion par la culture) ou pédagogique (sensibilisation et élargissement des publics).

### **2) Autour du projet culturel, qui sont les autres partenaires ?**

Un partenariat doit créer des opportunités de rencontre entre les différents protagonistes. Une entreprise sera motivée pour accompagner un porteur de projet par le simple fait qu'autour de son événement, elle pourra y côtoyer des partenaires publics, des réseaux associatifs, d'autres acteurs économiques, prospects potentiels de l'entreprise partenaire.

### **3) Vous me sollicitez beaucoup trop tard**

Entre le moment où l'entreprise est sollicitée et le lancement de l'action culturelle, il faut prévoir au minimum 12 mois afin que l'entreprise intègre le partenariat dans sa stratégie.

### **4) Je ne vois pas le rapport entre mon entreprise et votre projet**

Cela traduit un mauvais ciblage du partenaire au départ. Il y a une inadéquation entre l'image du porteur de projet et l'image de l'entreprise, le public visé et la clientèle de l'entreprise ou ses cibles, le rayonnement du projet et le territoire d'activité du partenaire.

### **5) Mon aide peut elle avoir une autre forme que financière ?**

Pour l'entreprise un soutien en nature ou en compétences (valorisant ses savoir-faire, ses services, ses produits) peut représenter une implication plus directe de sa part.

### **6) Les contreparties proposées sont toujours les mêmes**

L'argument de l'acteur culturel pour inciter une entreprise à l'accompagner porte essentiellement sur des contreparties publicitaires ou des avantages fiscaux. Or, la grande majorité des entreprises souhaite un vrai retour sur investissement : comment valoriser sa ou ses marques, toucher telle cible ou encore associer et impliquer son personnel ?

### **7) Au-delà des contreparties que vous me proposez, quel intérêt mon entreprise a-t-elle à vous soutenir ?**

Il faut se poser la question de la valeur ajoutée que l'entreprise retirera de son partenariat et de l'impact que ce partenariat aura sur le développement de l'opération, voire sur l'organisation et le fonctionnement de la structure portant le projet culturel. Ne pas hésiter également, lors de la négociation avec l'entreprise, à mettre en avant des notions de proximité, de développement du territoire, de lien social, de solidarité, d'innovation.

### **8) C'est un partenariat trop ponctuel, non inscrit dans la durée**

Il serait normal de prévoir un partenariat sur une période minimale de plusieurs années (3 ans). Les entreprises reconsidèrent leur stratégie en matière de mécénat dans la mesure où aujourd'hui elles ne sont pas à même d'en appréhender les effets qualitatifs et quantitatifs.

Une relation de partenariat se prolonge au-delà de la manifestation, par des contacts et des rendez-vous réguliers.

## **Sans oublier l'attrait des entreprises pour les associations**

**F-X. T. :** Avoir en tête ces points de vigilance ne signifie pas qu'il faut baisser les bras. Les partenariats avec les associations sont souvent très positifs pour les entreprises.

Il y a aussi une dimension stratégique irrationnelle dans la mise en œuvre de discussions, d'échanges et de partenariats avec les associations. Nous avons, en France, un tissu associatif très dense, particulièrement dans les secteurs sociaux et culturels. Cette maille associative indispensable à la cohésion sociale et à la vitalité du pays touche plus de deux Français sur trois. Ces structures naissent de situations tragiques, d'absence d'activité ou de désirs personnels, elles sont l'expression de la diversité sociale et de la vitalité de nos territoires ; elles portent en elles la réalité sociale, sans voile ni fard, dans toute sa complexité et dans toutes ses souffrances. Les associations sont les mains de notre société qui avance à tâtons. Mettre en place des partenariats intelligents et riches permet aussi aux entreprises d'avoir une visibilité sur cette réalité, qui parle de l'avenir comme peu de directions classiques de recherche ou de marketing savent le faire.

# Le processus de montage du partenariat

## Cibler des entreprises, entrer en contact

---

### Quelles entreprises rechercher ?

**P. R. :** Centrons-nous à nouveau sur la convergence des valeurs. Dirigeons-nous vers les entreprises qui partagent a priori nos valeurs, qui s'adressent aux mêmes publics que nous, qui sont implantées sur notre territoire, qui partagent nos métiers, qui disposent des ressources qui nous manquent. À l'opposé, interrogeons-nous sur les entreprises qui peuvent rechercher une caution morale. Tel industriel du divertissement voudra peut-être s'impliquer (s'afficher ?) dans un projet à haute ambition culturelle. L'association a toujours la liberté de choisir ses mécènes à l'aune de son éthique et de la sincérité de l'entreprise.

### L'approche par réseau ciblée

**P. R. :** Disons-le clairement, un mailing du dossier ou une campagne d'appels téléphoniques représentent une perte de temps, d'argent... et de motivation. L'approche la plus gratifiante et la plus efficace est celle des réseaux. Qui ne connaît pas dans son entourage familial, amical, dans ses loisirs, un chef d'entreprise ou quelqu'un qui nous mettra en relation avec un chef d'entreprise ? Il est simple de dire à cette personne que l'on souhaite avoir un entretien « professionnel » avec elle. Le rendez-vous est ainsi facile à prendre, le reste ne doit plus s'appuyer que sur du professionnalisme. Il vous écoutera et si vous le convainquez, qu'il s'intéresse ou non directement à votre projet, il vous recommandera auprès de deux ou trois autres personnes. En appelant ces personnes de la part de votre contact, vous obtiendrez les rendez-vous, et place au professionnalisme à nouveau ! À vous d'orienter cette approche pour qu'elle vous mène vers vos cibles, et pour que vos partenariats se concrétisent.

**S. B. :** On peut s'appuyer aussi sur l'aide d'une structure ou personne ressource sur le territoire. Je l'ai vu tout aussi bien pour de petits partenariats que pour des gros. Quand un personnage charismatique décide de soutenir un projet, et pour cela mobilise son réseau relationnel, tout se débloque et va beaucoup plus vite.

## Illustration [P. R.]

### D'une relation de loisirs à la relation professionnelle

Le directeur d'un atelier-galerie est adepte de la marche le dimanche matin. Un de ses compagnons de sport est directeur d'usine. La sympathie se fonde sur une relation sportive, sans réellement connaître l'activité professionnelle de l'autre. À l'occasion de sa recherche de partenariats privés, le directeur de l'association décide de présenter son projet à l'homme d'entreprise. La prise de rendez-vous est aisée. L'entretien, s'il reste cordial, entre cependant sur un terrain objectif : « *Qu'est-ce que ton projet peut apporter à mon entreprise ?* » Le dialogue est professionnel, convainquant et se conclut sur la décision de se revoir pour parler de budgets et de contreparties. Le mécénat est maintenant scellé et les échanges professionnels s'ajoutent à la relation personnelle.

**F.-X. T. :** On peut même se poser la question : dans quelle branche travaillent mes abonnés, ou les parents de mes élèves ? Toutes les pistes sont bonnes pour mobiliser les réseaux de connaissances et d'affinités.

Je dirai même que c'est un bon test. Quand un porteur de projet mobilise ses réseaux personnels, ses relations les plus proches, il se sent investi d'une responsabilité. Son projet devra viser l'excellence, chercher les conditions de sa pérennité, il lui faudra présenter des bilans et des évaluations... Ceux qui ne le font pas sentent qu'en réalité leur projet n'est pas encore à la hauteur. Ensuite, pour rencontrer les chefs d'entreprises, il faut se rappeler que cette fonction ne se délègue pas. **Seul celui qui porte le projet**, celui qui « rayonne » de son projet, celui qui a le charisme de son projet, **peut emballer son interlocuteur**.

**S. B. :** Dans cette phase de recherche de partenaires, un accompagnement peut être utile, comme ceux qui nous sont demandés dans le cadre des DLA. Après une première phase d'aide à la compréhension de la problématique, sur tous les points que nous avons exposés jusqu'à présent, un soutien quasi « psychologique » est bienvenu, car le travail est ingrat. La réponse des entreprises est souvent négative, les porteurs de projet se lassent. Il faut faire le point régulièrement avec eux, les encourager, les aiguiller. Leur faire comprendre que nous sommes en soutien, car nous jouons un peu notre image, nous aussi.

En termes d'accompagnement, le lieu commun, en ce qui concerne le mécénat, c'est plutôt : voilà, vous pouvez consulter des fiches, ou participer à un séminaire organisé par une institution... mais après tout s'arrête. Or,

le risque vient après. Au moment de la rédaction du dossier de partenariat, lors des premiers rendez-vous. Il est intéressant d'accompagner les porteurs de projets dans ces premières rencontres, même s'il convient de rester en retrait. On peut alors vérifier ce que l'on a transmis.

**P. R. :** Ce qui est bien le concept des interventions DLA : professionnaliser les associations, leur donner les moyens de faire par eux-mêmes.

L'autre avantage d'accompagner des associations est que nous les connaissons alors de l'intérieur, et pouvons parler d'elles à un vernissage, à un petit déjeuner dans un cercle de partenaires. Cela contribue à faire de nous des personnes qui n'enverront pas aux entreprises des dossiers toutes les semaines, mais qui seront au contraire susceptibles de leur proposer le bon projet, celui qui est vraiment en phase avec leur propre stratégie.

## Établir les bons dossiers, les conventions

---

### **Le dossier de partenariat.**

**P. R. :** L'association a besoin d'un dossier pour laisser une trace de sa proposition de partenariat à l'entreprise. Ce dossier doit avant tout être synthétique. Il sera présenté de vive voix lors d'un entretien, avant d'être laissé à l'entreprise. Ce dossier permettra une lecture rapide par le chef d'entreprise :

- 1) Objectifs et descriptif du projet : c'est ici que le lecteur décidera ou non de poursuivre sa lecture. Les valeurs portées par le projet seront donc immédiatement mises en avant. Le lecteur partagera dès les premières lignes les valeurs du porteur du projet, et le plus gros du chemin sera fait... ou il abandonnera pour les bonnes raisons si les valeurs divergent des siennes.
- 2) Partenariat mis en place, tout ce que l'association peut apporter à l'entreprise, et aussi ce qu'elle en attend.
- 3) Présentation du porteur de projet (succincte !)
- 4) Rayonnement du projet, photos, les quelques informations qui pimenteront la curiosité du lecteur ...
- 5) Budget du projet et de la structure, faisant apparaître les apports des entreprises.
- 6) Annexes, remises dans un deuxième temps, où tout peut être détaillé puisque l'on s'adresse à un lecteur déjà intéressé.

### **La convention de mécénat OU de parrainage.**

**P. R. :** Il est toujours bon de sceller l'accord par une convention. Celle-ci identifiera d'emblée le champ juridique et fiscal de l'accord en portant un

titre explicite : « convention de mécénat » ou « convention de parrainage ».

Les articles, simples, mentionneront :

- chacune des parties engagées, raison sociale, adresse, représentant légal ;
- l'objet de la convention ;
- l'acte de mécénat :
  - le soutien de l'entreprise (financier, en compétences, en nature, en technologies), sa valorisation, son échéancier ;
  - les contreparties de l'association, matérielles et valorisées (limitées à 25% du don – lire rappel juridique et fiscal en annexe), ou immatérielles, l'émission du reçu fiscal ;
- la durée de la convention (annuelle, triennale...) ;
- les réserves éventuelles (clause de non-concurrence, assurances, propriété des droits d'auteurs...) ;
- la date et les signatures des deux parties.

## Maintenir la relation

---

**P. R. :** Une relation de mécénat est plus qu'une rencontre annuelle pour obtenir un chèque. C'est un partenariat au sens fort, qu'il convient de nourrir en permanence. L'association invitera le mécène aux temps forts de ses projets. Elle informera le chef d'entreprise par un bulletin, par exemple trimestriel, afin que celui-ci puisse aussi partager l'information avec ses salariés. L'association pourra aussi organiser des événements de lancement de saison ou de bilan, pour réunir ses partenaires, les collectivités, les élus. Ceci permettra à chacun de sortir du lien bilatéral et de l'élargir à des rencontres intéressantes autour d'un projet partagé.

### Illustration [S. B.]

#### **Originalité des contreparties proposées aux partenaires et suivi des relations**

Une association intervenant dans le domaine des arts numériques et du spectacle vivant basée dans le Nord de la France en quête de partenaires financiers privés a décidé d'innover dans les contreparties offertes aux entreprises qui la soutiendraient. S'appuyant sur ses compétences et savoir-faire, l'association a proposé à ses entreprises partenaires (essentiellement des PME-PMI) de les aider à concevoir et animer leur site Internet, d'organiser des ateliers de sensibilisation autour du théâtre pour leur personnel et leurs enfants, et d'investir les espaces des entreprises pour des « performances »

privatives. L'association envoie également un bilan annuel à chacun de ses partenaires avec un press-book et une étude d'impact du public (origine géographique, âge, profession...) venu à ses différentes manifestations.

**F.-X. T.** : Il faut avoir une immense liberté dans ce domaine. Les associations nous demandent : « *quelle est la règle, quelle est la loi ?* ». On s'en moque ! **Soyez ingénieux, imaginatifs, créatifs, libres**, et construisons les choses ensemble.

La recherche de partenaires est une lutte contre l'isolement. Or, l'isolement, pour une structure économique, c'est la mort ! On ne trouve des nouveaux moyens qu'en s'ouvrant aux autres, à la cité, à l'économie, à la politique, aux institutions, au social, etc. Et puis, la mise en œuvre de partenariats débouche souvent sur le développement par les associations d'une offre de services aux entreprises. Il faut réfléchir à ceci : « *Comment les compétences dont on dispose en interne peuvent être vendues, valorisées ?* ».

**P. R.** : Je peux témoigner de cette possible évolution. Un premier partenariat se met en place entre une association et une entreprise, puis des idées naissent dans cette proximité pour aller plus loin. C'est le cas de l'atelier-galerie d'arts plastiques que j'ai accompagné dans le cadre d'un DLA, et qui a trouvé un partenaire sur sa région.

### Illustration [P. R.]

#### Une activité nouvelle née du mécénat

Cet atelier-galerie du Nord de la France est reconnu pour l'aide à la création contemporaine d'arts plastiques qu'il apporte aux artistes. Au-delà de l'aide à la création, il mène une action de médiation vers les scolaires et les publics socialement défavorisés. Pour élargir son action à la sensibilisation de l'art contemporain aux publics salariés, l'atelier engage une action de recherche de partenaires privés. Cette recherche l'amène vers un industriel important de son bassin d'emploi. L'industriel y voit immédiatement une ouverture culturelle à apporter à ses salariés et s'engage dans un mécénat sur cette proposition initiale.

Le dialogue se personnalise peu à peu et s'oriente maintenant vers un projet entièrement nouveau, créé grâce à ce rapprochement. L'entreprise investit en effet dans un nouvel outil industriel, qui va complètement changer les méthodes de fabrication. Elle souhaite marquer la mémoire

industrielle et ouvrière du site par des créations artistiques. Ce projet, monté dans le cadre du mécénat, est une innovation pour l'association. Elle s'appuie sur son savoir-faire pour créer de nouveaux projets en parfaite adéquation avec sa vocation.

## Réunir des entreprises dans des clubs

S. B. : Si l'association culturelle est suffisamment développée et son action reconnue, **la création d'un club d'entreprises mécènes sera un acte déterminant**, puisqu'il réunira des entreprises s'appuyant sur le tissu économique local et permettra d'attirer des partenaires économiques, qui le plus souvent ne s'impliquaient pas de façon individuelle dans le mécénat, ou qui n'avaient jamais pratiqué de mécénat.

Un cercle des partenaires permet en outre à l'opérateur culturel de manifester son désir d'aller vers le territoire par un système d'échange et de lien permanent avec les dirigeants, les salariés et les clients des entreprises mécènes.

Un cercle ou club des partenaires offre donc la possibilité de fédérer en une même entité les moyens et les ambitions de tous, petites, moyennes et grandes entreprises, afin d'affirmer collectivement leur vocation d'entreprises citoyennes, engagées dans leur environnement social et humain.

À travers ce cercle, les entreprises pourront ainsi :

- réaffirmer leur ancrage local ;
- valoriser les liens entre culture, économie et création ;
- bénéficier d'un vecteur de promotion de leur image ;
- donner aux entreprises de toute taille la possibilité de participer collectivement à des actions de mécénat ;
- multiplier les échanges et les rencontres entre les partenaires à l'intérieur du cercle.

### Illustration [S. B.]

**La création d'un cercle ou club des partenaires autour de son projet culturel : un moyen pour attirer et fidéliser de nouveaux partenaires**

Un festival de théâtre de la région PACA comptant un nombre de « petits partenaires » (PME, commerçants, artisans) très important a décidé de

les regrouper dans un cercle des partenaires afin d'asseoir une stratégie de partenariat efficace et plus lisible. Le fonctionnement de ce cercle est quant à lui assez original, puisque de nombreuses rencontres sont proposées à ses membres tout au long de l'année, ceci afin de prolonger les relations avec eux (rencontre tous les deux mois sous la forme de soirée/débat ou des invitations sur des spectacles de théâtre dans le département). Le cercle organise également pour ses adhérents des visites des « coulisses » du festival lors de sa préparation (visite des ateliers de création des décors, participation des entreprises aux « filages ») et offre des moments de rencontre privilégiés avec les artistes.

**S. B. :** La mise en œuvre de partenariats avec des entreprises peut devenir **une vraie source de diversification des financements**. Mais il faut investir du temps, c'est un vrai boulot. Je dis souvent aux associations : « *il faut être tenace et d'une volonté sans faille !* ».

# Annexes

## Rappel du contexte juridique et économique

---

### La loi Aillagon, mécénat, parrainage et partenariat

**P. R. :** Le champ réglementaire du mécénat est décrit dans la loi dite « Aillagon ».

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<sup>(1)</sup>, 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.

### Reçu fiscal, notion d'intérêt général et procédure de rescrit

**P. R. :** 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.

---

(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 ».

## Liens utiles

---

**Vous pouvez retrouver les liens directs vers les pages Internet concernées à l'adresse :** [http://www.culture-proximite.org/article.php3?id\\_article=214](http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=214).

**Ministère de la Culture, Mission Mécénat**

<http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/politique/mecenat/mecenat.htm>

**Admical**, Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial.

<http://www.admical.org>

**Fondation de France**

<http://www.fdf.org>

### **Références juridiques et fiscales**

Loi n°2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « Loi Aillagon »

<http://www.legifrance.gouv.fr>

Modification au JO du 10 août 2007

<http://www.legifrance.gouv.fr>

Code Général des Impôts art.238bis AB

<http://www.legifrance.gouv.fr>

Reçu de don aux œuvres, reçu fiscal Cerfa N°11580\*02

<http://vosdroits.service-public.fr/pme/R17454.xhtml>

Demande de rescrit fiscal

<http://www.impots.gouv.fr>

### **Opale**

Synthèse juridique sur le mécénat pour les associations et notamment les radios associatives par le cabinet Delsol

<http://www.culture-proximite.org/doc/radios/PDF/fiche2-6.pdf>

### **AGEC - Juris associations**

Mécénat et parrainage : guide juridique et fiscal / Delsol Xavier- AGECE

– Juris associations éditions, 2004.

### **Chambre régionale de l'économie sociale du Nord - Pas de Calais**

Le Guide du mécénat

[http://www.cresnpdc.org/article.php3?id\\_article=331](http://www.cresnpdc.org/article.php3?id_article=331)



Association Opale - Cnar Culture  
45 rue des cinq diamants 75013 Paris • 01 45 65 20 00  
opale@culture-proximite.org • <http://www.culture-proximite.org>

Depuis 2003, les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) s'adressent aux structures développant des activités et services d'utilité sociale reconnues sur un territoire et qui créent de l'emploi. Les DLA, à travers l'accompagnement de ces structures, permettent de financer des interventions par un prestataire extérieur visant à soutenir leur développement : recherche d'une meilleure organisation interne, d'une diversification des activités et des ressources, aide à la formulation de stratégies de développement, soutien dans des phases de négociation et de contractualisation... Début 2008, ce sont environ 3 000 associations artistiques et culturelles qui ont déjà bénéficié d'un accompagnement par les DLA.

Pour compléter leur compétence généraliste et renforcer leur capacité d'intervention, les DLA bénéficient d'appuis sectoriels, organisés au niveau national au sein des Centres Nationaux d'Appui et de Ressources (Cnar). Le Cnar Culture est porté par l'association Opale mandatée par une cinquantaine de fédérations et syndicats du secteur artistique et culturel, regroupés essentiellement au sein de la Cofac (Coordination des fédérations et associations de culture et de communication) et de l'Ufisc (Union fédérale d'intervention des structures culturelles).

Après cinq années d'existence du dispositif DLA, et conformément à sa mission, le Cnar Culture a souhaité s'engager avec les prestataires DLA dans une démarche de capitalisation des missions d'accompagnements réalisées auprès d'associations culturelles. C'est dans ce cadre que s'inscrit cette réalisation.

Avec le soutien de

