

Université Lyon 2  
INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE LYON  
Master II Stratégies des Echanges Culturels Internationaux  
**Estelle Limoge**

# **Les grandes institutions culturelles parisiennes à l'heure du mécénat : des outils disponibles, aux ficelles du métier**

Sous la direction de Patrick Landre  
Année universitaire 2008-2009  
Date de soutenance : 25 septembre 2009



# Table des matières

<b>Remerciements . .</b>	<b>5</b>
<b>Citation . .</b>	<b>6</b>
<b>Introduction . .</b>	<b>7</b>
<b>I- Une réponse juridique nécessaire : des outils en nombre, des structures diversifiées . .</b>	<b>15</b>
A- Les grandes institutions culturelles parisiennes : des établissements publics à l'heure du mécénat . .	15
a- Les grandes institutions culturelles parisiennes : héritières d'une politique culturelle française . .	15
b- Etablissement public : un statut juridique qui privilégie une souplesse de gestion et de fonctionnement . .	17
B- Les outils utilisés par les institutions culturelles pour répondre au besoin de mécénat : création et fonctionnement . .	18
a- Le service interne : régie directe . .	19
b- La structure autonome type association ou fondation . .	20
c- Le fonds de dotation . .	24
d- Les associations étrangères et fondations étrangères . .	25
e- Le rôle des agences : externalisation . .	25
C- Panorama en 2009 : des choix structurels singuliers . .	26
a- Précisions méthodologiques . .	26
b- Photographie des équipes mécénat : état des lieux des outils mobilisés . .	27
<b>II- Une inscription complexe des enjeux dans la politique d'entreprise, un mécénat stratégique en construction . .</b>	<b>30</b>
A- Devenir une institution culturelle mécénable : le pari du service interne . .	30
a- Le service interne : un outil juridique indiqué par les tutelles politiques . .	31
b- Se présenter comme "mécénable" : une donnée optimale développée par les dirigeants . .	33
B- A la recherche des meilleures pratiques : concilier identité et développement . .	35
a- Le poids de l'identité : à chaque institution culturelle son histoire . .	35
b- La course aux outils dans un environnement réglementaire récent et en évolution . .	38
C- Une application : l'optimisation de l'outil associatif comme défi nécessaire . .	41
a- Les obstacles à la pérennité des outils associatifs . .	41
b- Les points forts des "satellites" toujours d'actualité . .	45
<b>III- Un défi à relever : réussir sur la voie partenariale . .</b>	<b>48</b>
A- Définir les tenants de l'accord mécénat . .	48
a- Faire appel aux méthodes marketing . .	48
b- Intégrer "la plus-value relationnelle" . .	51
B- La "marque culturelle" : une donnée stratégique forte . .	54
a- Du projet culturel à l'image de marque : le poids du charismatique . .	54
b- Valoriser la marque, un pari risqué ? . .	57
C- A la recherche des "fundraisers" : une professionnalisation en cours . .	60
a- Donner une place légitime aux équipes internes, un choix parfois difficile . .	60
b- S'inspirer des pratiques anglo-saxonnes, des références à relativiser . .	62

<b>Bibliographie</b> ..	72
<b>Ouvrages</b> ..	72
<b>Articles</b> ..	73
<b>Publications ministère de la Culture et de la Communication</b> ..	73
<b>Sitographie</b> ..	73
<b>Enquêtes et rapports</b> ..	74
<i>Rapports d'activité</i> ..	74
<b>Sources</b> ..	76
<b>Questionnaire n°1</b> ..	76
<b>Questionnaire n°2</b> ..	76
<b>Questionnaire n°3</b> ..	76
<b>Conférences / Formations</b> ..	77
<b>Annexes</b> ..	78
<b>Annexe n° 1 : La Comédie-Française</b> : ..	78
Annexe n°2 : La Comédie Française, données clés saison 2008-2009 <sup>240</sup> ..	79
<b>Annexe n° 3 : Le mécénat à la Comédie Française</b> ..	82
<b>Annexe n° 4 : Grille des contreparties</b> ..	83
<b>Annexe n° 5 : Extrait-dossier Evénements Entreprises</b> ..	83
<b>Annexe n° 6 : Questionnaire n° 1</b> ..	83
<b>Annexe n° 7 : Questionnaire n° 2</b> ..	84
<b>Annexe n° 8 : Questionnaire n° 3</b> ..	85
<b>Annexe n° 9 : Le mécénat en France : mémo historique</b> ..	86
<b>Annexe n° 10 : Liste des Etablissements publics sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication</b> ..	87
<b>Annexe n° 11 : Articles 200 et 238 Bis du Code Général des Impôts</b> ..	89
<b>Annexe n° 12 : Exemplaire du reçu Cerfa</b> ..	89

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Claire Gannet, sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour.

Merci pour son écoute attentive, sa disponibilité, ses conseils avisés.

Un merci chaleureux à toute l'équipe de la Comédie-Française qui m'a accueillie pendant quatre mois au sein de cette grande Maison, une pensée particulière pour Delphine de Gouyon avec qui j'ai eu plaisir à travailler.

Je remercie très sincèrement l'ensemble des professionnels rencontrés dans le cadre de l'enquête qui nourrit une grande partie de cette étude.

Merci d'avoir accepté de répondre à mes questions, au gré d'emplois du temps souvent chargés.

Je garde un souvenir marquant de ces rencontres sur le terrain qui ont permis d'affiner l'analyse et de donner des clés de compréhension pertinentes.

Pour leur encadrement et leurs pistes de réflexion, je remercie l'ensemble du personnel en charge du master SECI, et plus particulièrement Patrick Landre.

Merci à Daniel, Solange et Etienne d'être toujours présents.

## Citation

**LIGNIÈRE** Ah ! Ragueneau !...Le grand rôtiisseur Ragueneau ! Le pâtissier des comédiens et des poètes ! **RAGUENEAU**, se confondant. Trop d'honneur ...

**LIGNIÈRE** Taisez-vous, Mécène que vous êtes ! **RAGUENEAU**, se confondant.

Oui, ces messieurs chez moi se servent ... **LIGNIÈRE** A crédit. Poète de talent lui-même ... **RAGUENEAU** Ils me l'ont dit. **LIGNIÈRE** Fou de vers !

**RAGUENEAU** Il est vrai que pour une odelette ... **LIGNIÈRE** Vous donnez une tarte ... **RAGUENEAU** Oh ! une tartelette ! **LIGNIÈRE** Brave homme, il s'en excuse et pour un triolet Ne donnâtes-vous pas ? ...

**RAGUENEAU** Des petits pains ! **LIGNIÈRE**, sèverement Au lait. et le théâtre ! Vous l'aimez ?

**RAGUENEAU** Je l'idolâtre. **LIGNIÈRE** Vous payez en gâteaux vos billets de théâtre ! Votre place, aujourd'hui, là, voyons, entre nous, Vous a coûté combien ?

**RAGUENEAU** Quatre flans. Quinze choux **Extrait de Cyrano de Bergerac, Edmond Rostand**

---

# Introduction

Paris, 20h30, le rideau de la la Salle Richelieu s'ouvre pour laisser place au jeu des Comédiens-Français. Quelques minutes auparavant, Monsieur X a découvert sur le programme que le spectacle a bénéficié du “mécénat de Grant Thornton” pour sa création. A l'Opéra national de Paris, où il s'est rendu la semaine dernière, il en était de même sur le livret. Une deuxième page de couverture consacré à Guerlain, une cinquantaine de “mécènes”, “amis”, “partenaires” remerciés en page 56. Monsieur X aime les musées, particulièrement le musée du Louvre, fief des souvenirs d'enfance. En se rendant dans une nouvelle salle, il a pu lire sur une plaque apposée sur le mur qu'une entreprise de travaux publics avaient activement participé à sa rénovation. Finalement pourquoi pas...une remarque qui lui rappelle la dernière exposition du Centre Pompidou où un panneau était affiché à l'entrée, signalant le soutien d'une grande marque de cosmétiques pour la réalisation. Monsieur X regarde la télévision, écoute la radio, et a récemment retenu que l'on pouvait adopter une statue ou un arbre à Versailles, dans le cadre d'une grande campagne de mécénat.

Monsieur X a le regard et l'oreille affutés, sensibilisés aux pratiques culturelles, et Monsieur X découvre au fil de ses visites dans les grandes institutions parisiennes que le mécénat s'exprime bel et bien. Nouvelle tendance, nouvelle mode que le mécénat ? Afin de donner un sens aux aventures de notre protagoniste, nous faisons part ci-après des résultats de notre stage au sein de la Délégation au mécénat et aux relations avec les entreprises de la Comédie-Française. De cette expérience, suivront des interrogations qui nous inviteront à plonger au coeur des politiques de mécénat menées aujourd'hui par les grandes institutions culturelles parisiennes. Des outils disponibles, aux ficelles du métier.

## Petite histoire de la Comédie-Française à raconter <sup>1</sup>

La Comédie-Française c'est d'abord l'histoire d'une troupe, ou plutôt celle de trois troupes de comédiens, dont celle de Molière, qui se réunissent en 1680 et obtiennent par décret royal le monopole des représentations à Paris. Ils deviennent les Comédiens-Français, par opposition aux Comédiens Italiens, et ont le privilège de jouer le répertoire français composé de ses plus grands auteurs. Les pièces jouées par la troupe sont en effet issues du répertoire qui rassemble à l'époque toute la littérature théâtrale existante. Au XVIIIe siècle, la mode est aux tragédies de Voltaire et aux comédies de Destouches et de La Chaussée. En 1782, les comédiens s'installent au théâtre de l'Odéon, où triomphe notamment Le Mariage de Figaro de Beaumarchais en 1784. Au XIXe siècle, partisans des genres romantiques et classiques se livrent bataille sur la Salle Richelieu : en 1830, la symbolique “bataille d'Hernani” oppose les classiques à l'entrée des auteurs romantiques au répertoire, et en 1838 la tragédie classique s'impose de nouveau avec le jeu salué par le public de la comédienne Rachel. Le XXe siècle marque, entre autres, l'arrivée des nouveaux médias et des tournées à l'international : à partir des années trente, les comédiens participent à des émissions de radio et les années cinquante initient les

<sup>1</sup> Sources : « Etre Mécène de la Comédie-Française », dossier mécénat avril 2007 J. Fosseyeux et C. Pattyn (Ed), *Les établissements publics sous tutelle du ministère de la culture : histoire administrative*, Paris : Comité d'histoire du Ministère de la Culture, 2004 *Document d'informations relatif aux activités, à l'administration et à la fréquentation de la Comédie-Française, Saison 2008-2009*, rendu public lors de la conférence de presse du 18 mai 2009

premiers enregistrements télévisés ; la tournée à Moscou de 1954 donne une envergure internationale au jeu des comédiens.

La Comédie-Française c'est aussi l'histoire politique d'un lieu symbolique, en proie au régime successif. La Révolution divise les troupes alors installées au Théâtre de l'Odéon, les révolutionnaires déménagent, suivant leur leader le comédien Talma, pour rejoindre le théâtre français de la République, rue Richelieu, actuelle Salle Richelieu, Place Colette. Du monarque absolu à l'empereur Bonaparte, la Comédie-Française passe d'un homme de pouvoir à l'autre et en 1812 les statuts définitifs sont proclamés par Napoléon dans le décret de Moscou. Depuis 1850, la Comédie-Française est dirigée par un administrateur général nommé par l'Etat. Au XXe siècle, les deux guerres mondiales n'épargnent pas la vie du théâtre, périodes sombres : pendant la guerre de 1914-1918, l'administrateur Emile Fabre anime le Théâtre aux armées pour soutenir le moral des poilus ; pendant l'occupation lors de la seconde guerre mondiale, les Juifs sont exclus du personnel, l'administrateur Vaudoier, tout en recevant des troupes allemandes, parvient pourtant à éviter l'instrumentalisation du théâtre par les nazis. La Ve République et sa politique culturelle donne un nouveau statut au théâtre : en 1995, la Comédie-Française devient un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial sous-tutelle du ministère de la Culture.

Aujourd'hui, l'institution culturelle compose entre l'héritage d'un passé imposant et les questions plus contemporaines liées à la gestion d'un établissement public employant plus de 400 personnes.

L'établissement conserve ses spécificités que sont notamment la présence d'une troupe permanente, composée de "sociétaires" et de "pensionnaires"<sup>2</sup>. La troupe compte actuellement cinquante-sept comédiens, réunis autour de la devise Simul et Singulis (Etre ensemble, Etre soi-même) avec comme emblème une ruche bourdonnante. Les pensionnaires sont engagés par l'administrateur général, ce dernier étant nommé par décret ministériel pour une durée de cinq ans renouvelable. Les sociétaires sont choisis parmi les pensionnaires qui font partie de la troupe depuis au moins un an. Sept sociétaires dont le Doyen -le sociétaire le plus ancien de la troupe- participent au comité d'administration présidé par l'administrateur général (actuellement Muriel Mayette). Les sociétaires ont également un intérêt direct aux recettes propres du théâtre, dont une partie leur est reversée. Les Comédiens-Français jouent exclusivement les pièces appartenant au répertoire, héritage de 1680...depuis cette date le répertoire s'est enrichi, accueillant des auteurs contemporains, français ou étrangers, recensant aujourd'hui plus de 3 000 titres d'environ 1 400 auteurs. Une pièce ne peut cependant être inscrite au répertoire de la Salle Richelieu qu'après avoir été proposée par l'administrateur général et reçue par le comité de lecture. En dernier lieu, il convient de préciser que les comédiens jouent "en alternance", un principe qui s'applique à la fois à la programmation des pièces et à la distribution des rôles. La Comédie-Française est le seul théâtre en France à pratiquer systématiquement l'alternance à la salle Richelieu, où elle présente plusieurs pièces à tour de rôle dans la même période, jusqu'à cinq pièces différentes par semaine et deux différentes par jour (matinée et soirée).

A cela, il convient de préciser que la Salle Richelieu qui comporte 862 places n'est pas l'unique salle où se produit la troupe. Deux filiales de l'établissement public, le Théâtre du Vieux-Colombier (300 places, filiale à 64 %) et le Studio-Théâtre (136 places, filiale à 100%) viennent compléter les lieux de programmation de la Comédie-Française. Les deux théâtres sont des sociétés anonymes, en charge de leurs salles respectives avec des administrateurs délégués, et financées par des subventions d'équilibre du ministère de la Culture et de la

---

<sup>2</sup> Cf Annexe N°1

Communication pour le premier, et de la Comédie-Française sur son budget propre pour le second. En tenant compte de la configuration des trois salles, une programmation alternant spectacles classiques et plus contemporains est ainsi proposée.

Pour faire fonctionner l'institution, l'administrateur général est assisté d'un directeur général qui dirige l'ensemble des services techniques, administratifs, financiers et commerciaux. Le budget actuel de la Comédie-Française s'élève à 36,1 millions, dont 68 % proviennent d'une subvention étatique. La subvention couvre la majeure partie des frais du théâtre en ordre de marche. À ce titre, elle permet de payer les personnels permanents, y compris la troupe, et une partie du fonctionnement. Plus de 400 employés salariés travaillent en effet dans les différents services, qui vont de l'administration à la technique en passant par les ateliers de costumes et de décors. La Comédie-Française n'externalise aucun savoir-faire, tout est créé en interne. Pour financer la création des spectacles, l'équipe administrative se tourne également vers les ressources propres du théâtre, notamment constituées de l'audiovisuel, tournées, mécénat et entreprises, publications, produits dérivés, etc<sup>3</sup>...

Une dernière donnée à prendre en compte, et non des moindres, reste le public, ou les publics. Ces dernières années, les salles de la Comédie-Française atteignent des taux de remplissage très satisfaisants, affichant des chiffres records dans les trois salles pour la saison en cours (2008-2009), flirtant avec les 90% de taux de remplissage. A la salle Richelieu, les prix des billets varient entre 11 euros et 37 euros<sup>4</sup>, en fonction des différentes catégories. Une politique tarifaire a été mise en place, proposant des billets à tarif réduit, un abonnement en direction du tout public et des publics "spécifiques" tels les publics jeunes, les groupes, les publics handicapés. Diverses actions culturelles et pédagogiques sont réalisées, via notamment la présence d'un professeur détaché de l'éducation nationale. Une politique d'accessibilité pour les publics handicapés est également menée avec le partenariat d'une association. A la demande du Département des études et de la prospective du ministère de la Culture et de la Communication, une étude des publics de la Comédie-Française a été menée en 1996. A l'époque, le profil du public de la Salle Richelieu rendait compte des grandes tendances suivantes : surtout parisien (45% des spectateurs viennent de Paris), plutôt âgé (46 ans en moyenne), majoritairement féminin (60%) et très diplômé.

Comprendre l'histoire et le fonctionnement de la Comédie-Française n'est pas ici une démarche anodine. Saisir les forces et les faiblesses de cet établissement historique participe à l'élaboration d'un argumentaire pertinent auprès des entreprises. Souvent présentée comme une institution prestigieuse, la Maison de Molière souffre parfois d'une image peu accessible, vieillissante ou taxée d'élitisme. Créer des liens, adapter son discours est un défi à relever au quotidien pour la Délégation au mécénat et aux relations avec les entreprises qui a pour objectif principal d'augmenter les ressources propres d'un théâtre public financé aujourd'hui à hauteur de 68% par l'Etat.

Etre stagiaire à la Délégation au mécénat et aux relations avec les entreprises :

les points clés<sup>5</sup>

Le mécénat trouve sa place : du secrétariat général à la Délégation autonome

La Comédie-Française compte aujourd'hui une dizaine de partenaires dits "entreprises". Avant le recrutement d'une chargée de mécénat, quelques partenariats

<sup>3</sup> Cf Annexe N°2 pour les données clés de la saison 2008-2009

<sup>4</sup> Tarif plein au Vieux-Colombier : 28 euros / Tarif plein au Studio-Théâtre : 17 euros

<sup>5</sup> Cf Annexe N°3 : détail des mécènes et partenaires / évaluation budgétaire

avaient été initiés de manière ponctuelle, par différents services de la maison. Claire Gannet est recrutée en mai 2006, par l'équipe de direction en place à l'époque. Le principe du mécénat a en effet été voté au sein du comité d'administration. En août 2006, la nouvelle équipe dirigeante arrive et Claire Gannet poursuit ses actions en tant que chargée de mécénat. Elle travaille tout d'abord au sein du secrétariat général, service qui assure la communication du théâtre, des relations avec la presse aux Relations Publiques en passant par la gestion des actions culturelles et pédagogiques ou encore des politiques d'accessibilité. Delphine de Gouyon l'accompagne alors dans sa tâche, à mi-temps seulement. Puis un poste de Délégué au mécénat et aux relations avec les entreprises est créé sur celui du directeur de la communication en automne 2007, le mécénat est désormais représenté en la personne de Claire Gannet au sein de l'équipe de direction<sup>6</sup>. Deux personnes travaillent aujourd'hui à temps plein dans la délégation : Claire Gannet dirige le développement et assure le suivi des accords de mécénat au sens large (partenariats, échanges marchandises, mécénat de compétences), Delphine de Gouyon gère la location des espaces proposés aux entreprises.

#### Les différents types d'accords avec les entreprises

La collaboration entre une entreprise et le théâtre peut s'inscrire dans le cadre juridique du mécénat ou dans le cadre du parrainage. Dans les deux cas, l'entreprise devient partenaire (terme générique) de la Comédie-Française. En pratique et afin de garder une visibilité pour chaque type d'accord, l'entreprise est parfois considérée au titre de "mécène" dans le cadre du mécénat, et au titre de "partenaire" dans le cadre du parrainage. Des échanges marchandises (le théâtre est notamment fourni en boissons en échange de visibilité et de places de spectacle) et des partenariats média peuvent également être conclus, identifiés alors comme "soutiens marchands" et "partenaires communication" de la Comédie-Française<sup>7</sup>. Enfin, les entreprises peuvent louer des espaces (trois lieux disponibles + établissement complet privatisé), il s'agit ici d'un accord commercial passé entre l'entreprise et l'institution.

Il convient de préciser que la phase de négociation est un moment important, où les représentants de chaque partie discutent des meilleurs choix à envisager pour leur "association". En pratique, des comparatifs "mécénat vs parrainage" ou "mécénat vs location d'espaces" sont notamment établis par les équipes de la Comédie-Française et transmis aux entreprises. Claire Gannet et Delphine de Gouyon rencontrent les équipes "côté entreprise", dont le profil peut varier du chargé de communication à la chargée de mécénat en passant par le contact direct avec les dirigeants. La rencontre, puis la collaboration sont issues d'un travail de prospection de la part des équipes de la Comédie-Française, mais aussi pour quelques cas plus rares, d'une demande spontanée de la part des entreprises. Pour mieux saisir la réalité des pratiques, nous détaillons ci-après le mécénat, le parrainage, et la location d'espaces qui recourent la grande majorité des accords.

\*Dans le cadre du mécénat, les entreprises effectuent un don<sup>8</sup> et peuvent bénéficier d'une réduction fiscale à hauteur de 60 % du montant de leur don sur le montant final de l'impôt aux sociétés. Des contreparties sont également prévues et peuvent atteindre 25% du montant du don. En ce sens une grille de contreparties a été établie, précisant

<sup>6</sup> Suite au décès du directeur de la communication en fonction à l'époque, le poste initial n'est pas renouvelé mais remplacé par un délégué au mécénat et aux relations avec les entreprises

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> En numéraire, en nature (ensemble de prestations en nature dont le montant est valorisé en numéraire) ou en compétence (le partenaire entreprise apporte son savoir-faire, ses compétences dont le montant est valorisé en numéraire).

les contreparties disponibles en fonction des niveaux d'association<sup>9</sup>. Les contreparties se présentent sous trois rubriques : image, Relations Publiques et événementielles. Les rubriques "image" et "Relations Publiques" sont les plus sollicitées et renvoient à des mentions sur les différents supports de communication (image), à l'obtention de places de spectacles ou l'organisation des soirées privées dans les espaces disponibles (Relations Publiques). Dans le cadre du mécénat, seule la communication institutionnelle est autorisée -à ce jour la loi autorise la mention du nom-logo de l'entreprise- la communication produit est exclue.

En pratique, l'argumentaire en faveur du mécénat se base donc sur ces principes qui sont fixés dans la loi du 1er août 2003, cadre de référence à ce jour<sup>10</sup>. Ainsi des exemples très explicites sont pris dans la phase de négociation :

Ex : Votre entreprise est mécène de la Comédie-Française avec un don de 100 000 euros.

Vous bénéficiez d'un crédit d'impôt de 60 000 euros et vous pouvez recevoir des contreparties qui peuvent atteindre 25 000 euros (invitations, visibilité...) soit un coût réel et final de 15 000 euros (15% du don initial)<sup>11</sup>.

Deux des trois salles de la Comédie-Française sont pour l'instant éligibles au titre du mécénat : la Salle Richelieu et le Théâtre du Vieux-Colombier.

L'association entre l'institution culturelle et l'entreprise peut s'initier par plusieurs voies différentes : soutien institutionnel, soutien d'une pièce, soutien d'un projet plus transversal, recoupant l'artistique et une thématique sociale comme l'action culturelle et pédagogique ou les politiques d'accessibilité.

Un seuil minimal de 10 000 euros est fixé pour engager tout partenariat.

\*Dans le cadre du parrainage, la fiscalité est assimilée à un investissement publicitaire<sup>12</sup>, le parrain est en mesure d'attendre des contreparties équivalentes à son apport (100% du montant du don). L'avantage fiscal est de fait plus intéressant dans le cadre du mécénat, mais les contreparties sont plus élevées dans le cadre du parrainage. Les équipes de la Comédie-Française souhaitent privilégier le mécénat. La déclinaison des contreparties, notamment "Relations Publiques", est en effet limitée. Stratégiquement, le cadre du parrainage ne permet donc pas de fixer des montants très hauts de collaboration. La voie du parrainage reste cependant sollicitée, notamment pour le Studio-Théâtre, qui n'est pas éligible au titre du mécénat<sup>13</sup>.

\*Dans le cadre d'une location d'espaces, l'entreprise achète une soirée, un événement pour inviter clients et collaborateurs. L'offre est présentée sous forme de "package", avec plusieurs niveaux : de la soirée privée à partir de 20 personnes, au gala pouvant accueillir jusqu'à 860 personnes avec privatisation complète de la Salle Richelieu. Le "package" comprend obligatoirement la représentation théâtrale prévue lors de la soirée par le

<sup>9</sup> Cf Annexe N°4

<sup>10</sup> Loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations

<sup>11</sup> Extrait de « Etre Mécène de la Comédie-Française », dossier mécénat avril 2007

<sup>12</sup> Déduction de l'investissement de parrainage du revenu imposable aux titres des frais généraux, sans plafonnement

<sup>13</sup> Pendant notre stage, un des projets en cours visait à chercher un partenaire pour un spectacle du Studio-Théâtre sur la saison à venir

calendrier de l'alternance fixé en début de saison, aucun espace de réception est loué sans représentation<sup>14</sup>.

Des prestations sont également disponibles dans les deux autres salles, le Théâtre du Vieux-Colombier et le Studio-Théâtre, où peuvent également être organisés des colloques et des conférences.

La location d'espaces n'est pas une formule propre à la Comédie-Française, la plupart des institutions culturelles parisiennes ont aujourd'hui recours à ce type d'accord commercial pour augmenter leur financement privé. C'est une plus-value intéressante, qui permet notamment de faire connaître l'institution auprès du monde de l'entreprise et de bénéficier parfois de retombées médiatiques importantes.

Précisons à ce stade que devenir "partenaire" de la Comédie-Française implique notamment un suivi constant et précis dans la collaboration qui n'est pas équivalent à celui rendu lors d'un accord commercial. "Etre partenaire" soutient l'idée d'un projet commun, d'une association d'image et de valeurs qui n'a pas lieu d'être pour une location d'espaces. Les enjeux d'un partenariat de type "mécénat" ou "parrainage" sont à envisager sur le long terme, au minimum une saison, alors que l'accord commercial reste un événement ponctuel.

#### La répartition des tâches-la vie du service

Les bureaux de la délégation sont situés côte à côte et le partage des tâches n'empêche pas un travail d'équipe au quotidien où chacun peut recevoir le regard de l'autre sur ses actions. Leur fonction respective est d'ailleurs liée par un mécanisme qui nécessite un travail d'équipe : les contreparties de Relations Publiques accordées dans le cadre des accords de mécénat sont gérées par Delphine De Gouyon. En effet, les espaces loués par les entreprises sont les mêmes que ceux proposés aux mécènes comme contreparties de Relations Publiques, le référent commun pour la gestion et le suivi de ces actions étant alors Delphine de Gouyon. La Délégation travaille par ailleurs en lien étroit avec l'équipe dirigeante pour la validation des projets, l'agent comptable et le directeur général pour la validation des contrats et l'émission de reçus de dons aux oeuvres, le secrétariat général pour le suivi des contreparties d'image sur les différents supports de communication, le conservateur-archiviste pour un éclairage sur l'identité de l'institution. La place tenue par Claire Gannet au comité de direction permet d'asseoir la légitimité du service en interne. Il reste en effet important de communiquer sur les activités d'un service récent au sein d'un théâtre public, dont les pratiques ne sont pas toujours bien comprises voire admises en interne. La tenue de galas et soirées privées donnent parfois lieu à des critiques auxquelles il faut savoir répondre.

#### Les compétences requises

En tant que stagiaire, nous avons assisté le quotidien de Claire Gannet qui a supervisé nos tâches, du 1er avril au 31 juillet 2009. Diverses missions nous ont été confiées, toujours en lien avec les impératifs et le quotidien du théâtre. Aux termes de cette expérience, nous proposons ici une évaluation des compétences qu'il convient d'acquérir en tant que chargé de mécénat, en relations avec les entreprises. Nos propositions, sous forme de trois catégories, recourent des conclusions observées dans les deux postes occupés par Claire Gannet et Delphine de Gouyon et se nourrissent également des résultats de nos propres missions.

Savoir : Il s'agit de bien connaître l'institution et d'être capable de fournir un argumentaire précis et convaincant en tenant compte des forces et des faiblesses. A

---

<sup>14</sup> Cf Annexe N°5

cela s'ajoute une bonne connaissance des textes réglementaires et des outils juridiques disponibles qui encadrent le mécénat. Comme cela a été le cas sur la durée de notre stage, il convient de garder un contact permanent avec les formations et les conseillers du secteur (au ministère de la Culture et de la Communication, à l'Admical, Association pour le développement du mécénat industriel et commercial...). Enfin, avoir une bonne connaissance du secteur économique est important, à l'échelle locale, nationale voire internationale. Se tenir informer par la presse générale ou spécialisée est un moyen parmi d'autres.

**Savoir-faire :** Au sein d'une petite équipe, le profil requis se veut polyvalent. Les projets sont gérés de A à Z : montage du dossier, prospection, négociation, rédaction contractuelle, suivi de la relation avec gestion des contreparties<sup>15</sup>. Une bonne capacité rédactionnelle, une maîtrise des outils bureautiques sont nécessaires.

**Savoir-être :** de très bonnes qualités relationnelles et un très bon sens du contact sont effectivement nécessaires, pendant toutes les phases de la gestion du projet : de la prospection, au suivi du partenariat, en passant par la phase de négociation. Des compétences également requises pour les manifestations événementielles, comme l'organisation des soirées ou événements privés.

Ainsi, la création d'un service interne marque l'entrée du mécénat et plus largement des partenariats à la Comédie-Française, institution culturelle qui a ouvert ses portes au monde de l'entreprise (et vice-versa). Au cours de notre stage, nous avons participé à quelques formations officielles et discussions informelles qui nous ont poussé à prendre conscience du positionnement de l'établissement en la matière. Si le service interne est un moyen de mettre en place une telle pratique, d'autres structures semblent exister au regard des choix des "concurrents". La Comédie-Française est située, géographiquement, à quelques rues du musée du Louvre et de l'Opéra national de Paris. Les deux institutions ont initié le mécénat depuis les années quatre-vingt pour l'Opéra et les années deux-mille pour le Louvre. Si les deux institutions figurent comme modèle du genre, elles fonctionnent cependant très différemment : le musée du Louvre a mis en place un service interne rassemblant une vingtaine de personnes, mais est également en lien avec "une Association des Amis du Louvre", une association à l'étranger et initie la création d'un fonds de dotation. L'Opéra a mis en place un service interne avec seulement deux personnes, concentre le rayonnement de son activité mécénat au sein de l'Arop -Association pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris-, association qui est actuellement en train de créer une fondation. En élargissant notre champ d'enquête aux autres établissements publics, grandes institutions culturelles parisiennes, nous avons remarqué un florilège de structures : de l'association, à la fondation en passant par le service interne. Une interrogation initiale s'est alors rapidement imposée : Pourquoi une telle diversité dans les choix structurels au sein des grandes institutions parisiennes pour initier, gérer et développer le mécénat ? Une diversité qui en pratique peut d'ailleurs poser la question des doublons, d'un cumul déroutant : si un service interne a été mis en place pour s'adresser à la fois aux entreprises et aux particuliers, pourquoi conserver une structure associative ? Pourquoi créer une fondation alors qu'une association et un service interne sont déjà en place ?

Trois hypothèses se sont alors dessinées : en termes de mécénat, il y a obligatoirement une réponse juridique qui s'impose. Cette réponse juridique est cependant liée à l'histoire de l'institution qui donne lieu à des choix orientés, sans que ceux-ci ne soient toujours liés rationnellement à des stratégies de développement. En dernier lieu, les choix structurels

<sup>15</sup> Pendant notre stage, nous avons travaillé sur les différentes phases, via la gestion de plusieurs projets et partenariats en cours.

influencent les méthodes, permettant de répondre différemment en termes d'offres et de positionnement.

Afin de vérifier ces hypothèses et de donner suite à notre interrogation, nous avons alors procédé à une série d'entretiens réalisés sur la base de trois questionnaires type<sup>16</sup>. Nous avons ainsi contacté deux conseillères juridiques ayant travaillé ou travaillant encore à l'Admical pour répondre au questionnaire n°1, cherchant à clarifier les points juridiques du secteur. Dix interlocuteurs "mécénat culturel" nous ont ensuite ouvert la porte de leur service au sein des grandes institutions parisiennes pour répondre au questionnaire n°2 qui vise à connaître l'historique, l'actualité et le développement envisagé pour la politique mécénat. Quatre représentants d'entreprises mécènes nous ont également donné leur opinion sur la base du questionnaire n°3<sup>17</sup>. Notre enquête s'est par ailleurs enrichie des différentes observations constatées pendant notre stage.

Aux termes de cette approche sur le terrain, plusieurs éléments ont du être reconsidérés : si une réponse juridique est en effet indispensable pour initier le mécénat, en sachant que l'histoire et la politique interne de l'institution orientent les choix, il reste beaucoup moins évident que la structure en elle-même influence les méthodes mises en place. Les outils juridiques peuvent certes permettre de gagner en lisibilité et parfois en positionnement mais le mécénat se rapproche également d'autres pratiques en lien avec des méthodes marketing et relationnelles. Le mécénat renvoie à un véritable choix de politique interne qui doit alors être pensé en termes d'outils juridiques, en lien avec l'historique de l'institution et les enjeux de développement du secteur, mais aussi en termes de marketing et de recherche de valeur.

Ainsi, nous proposons de montrer comment les grandes institutions culturelles parisiennes initient, gèrent et développent une politique de mécénat. Une approche qui nous mènera des outils disponibles aux ficelles du métier.

Dans un premier temps, nous montrerons quels sont les outils juridiques dont disposent les grandes institutions culturelles parisiennes pour répondre au besoin "mécénat". Une première étude qui permettra de préciser notre champ d'enquête et de montrer la diversité des outils disponibles mais pour le moins nécessaires. Afin de comprendre cette diversité, nous insisterons dans un deuxième temps sur la complexité à inscrire le mécénat dans la politique d'entreprise, ce qui permettra notamment de mettre en lumière la place des dirigeants et de saisir les enjeux d'un secteur en construction. Enfin, nous terminerons sur le défi qui se pose aux équipes à la recherche des meilleures pratiques, entre approche commerciale et valorisation relationnelle. Etre partenaire reste la plus-value recherchée par nombre de mécènes, s'agit-il encore d'en maîtriser la réalisation.

Nous proposons dès lors un état des lieux des pratiques, en considérant nos résultats d'entretiens comme de véritables témoignages de professionnels du secteur confrontés aux théories juridiques et managériales. Nous concentrerons notre analyse sur le cadre des accords mécénat, en abordant, quand la pratique l'impose, les accords parrainage ou location d'espaces. Parmi les grandes institutions culturelles, sujet initial de notre questionnement, une sélection est opérée pour constituer un terrain d'enquête qui servira de fil rouge à l'analyse. Le champ d'enquête est présenté précisément à la fin de la première partie (I-C-b).

<sup>16</sup> Cf Annexe N°6-7-8

<sup>17</sup> Cf Document Sources

# I- Une réponse juridique nécessaire : des outils en nombre, des structures diversifiées

En mai 2006, le ministère de la Culture et de la Communication publie un premier état des lieux sur l'essor du mécénat culturel en France et se félicite des stratégies mises en place dans les grandes institutions culturelles en citant notamment les exemples du Centre Pompidou, du musée du Quai Branly ou encore de la Bibliothèque Nationale de France<sup>18</sup>. Que suggère un tel engouement et à quoi se réfère en premier les équipes de ces grands monuments pour mettre en place un mécénat efficace ? La loi du 23 juillet 1987 sur "le développement du mécénat" marque la naissance officielle du mécénat en France, la pratique disposant désormais d'un cadre juridique et fiscal établi dans les textes<sup>19</sup>. Depuis 1987, les mesures se sont précisées, consacrant la création des fondations d'entreprises, affinant les niveaux de déductibilité, laissant parfois des zones d'ombre ou d'irrégularités, jusqu'à la loi du 1er août 2003, dit loi Aillagon, qui donne une base solide aux pratiques en mettant en place un dispositif juridique et fiscal des plus avantageux d'Europe, à l'attention des entreprises comme des particuliers. Le travail de lobbying des associations comme l'Admical, Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial créée en 1979, mais également plus tardivement du ministère de la Culture et de la Communication favorise ainsi l'émergence du mécénat dont les fondements sont encadrés par le droit fiscal. En pratique, il convient d'être "éligible au mécénat" au sens fiscal du terme, les institutions culturelles disposent ainsi d'un certain nombre d'outils juridiques pour parvenir à cette fin. Nous proposons dès lors, dans cette première partie, un panorama des différents outils dont disposent les grandes institutions culturelles parisiennes pour mettre en place le mécénat, en constatant finalement un usage diversifié et hétérogène de ces derniers.

## A- Les grandes institutions culturelles parisiennes : des établissements publics à l'heure du mécénat

### a- Les grandes institutions culturelles parisiennes : héritières d'une politique culturelle française

---

En 2009, le ministère de la Culture et de la Communication fête ses 50 ans d'activités. L'occasion de revenir sur ses missions, ses réussites et ses échecs, ses moyens déployés

<sup>18</sup> Robert Fohr (Ed), *L'essor du mécénat culturel en France : témoignages et pratiques*, Paris : Ministère de la culture et de la communication, mai 2006, 141p.

<sup>19</sup> Loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat Cf *Mémo Historique* , Annexe N°9

et à venir. Sur le site internet consacré à la célébration de l'évènement, nous retrouvons sous la rubrique "favoriser la proximité et l'accessibilité culturelles", les cinquante-cinq établissements publics qui ont contribué à équiper le territoire en termes de formation, de création, mais aussi de diffusion des arts et de la culture<sup>20</sup>. Ainsi, une quinzaine d'établissements renvoie à des institutions parisiennes qui affichent leur singularité et leur renommée dans les domaines prioritaires de la politique culturelle menée en France depuis les années cinquante, à savoir le patrimoine, la musique, le spectacle vivant ou encore les arts plastiques<sup>21</sup>. Témoignant d'une architecture souvent imposante dans les différents quartiers parisiens, ces monuments ont singulièrement maillé le paysage culturel français, devenant des piliers institutionnels au service d'une politique parfois dépassée ici par les enjeux touristiques. En effet, le Musée du Louvre accueille aujourd'hui plus de huit millions de visiteurs par an. Juste derrière lui, arrive le domaine de Versailles et ses cinq millions d'entrées, suivit d'Orsay et du Musée d'art moderne du Centre Pompidou, qui accueillent respectivement plus de trois millions et plus de deux millions de visiteurs par an. En ajoutant le Quai Branly, dernier arrivé dans la cour des grandes institutions parisiennes, ces cinq musées nationaux cumulent les trois-quarts des entrées enregistrées sur l'ensemble des trente-quatre musées nationaux présents sur le territoire français<sup>22</sup>. Quant à la Bibliothèque Nationale de France, elle a accueilli plus de 30% de visiteurs étrangers ou "provinciaux" en 2005 sur le site François Mitterrand. Il ne s'agit pas de conduire ici une étude sociologique des publics et de constater une nouvelle fois les échecs d'une politique culturelle qui ne serait pas allée jusqu'au bout de ses ambitions, mais d'identifier la force patrimoniale de ces établissements porteurs d'une identité forte et capables de "rivaliser" entre eux à la fois dans les manuels scolaires...mais aussi pour certains dans les guides touristiques.

A cela plusieurs raisons. La plupart des institutions existaient déjà bien avant la création du premier ministère de la culture en 1958 et ont bénéficié d'un coup de projecteur conséquent à l'arrivée des enjeux politiques et touristiques de la seconde moitié du XXe siècle. Rappelons ainsi que la Comédie-Française, l'Opéra Comique ou bien sûr le Domaine de Versailles apparaissent sous l'Ancien Régime. La construction du musée du Louvre débute en 1204 sous Philippe Le Bel et le musée, apparaissant aujourd'hui sous la nomination du "plus grand musée du monde", ouvre ses portes en 1793 sous le nom du "Museum central des arts"<sup>23</sup>. La Bibliothèque royale, fondée par ordonnance royale le 28 décembre 1537, est aujourd'hui plus connue et fréquentée sur ses trois sites sous le nom de Bibliothèque Nationale de France. Inauguré à l'occasion de l'exposition universelle de 1900, le Grand Palais abrite désormais un espace d'expositions souvent salué par le public et la critique<sup>24</sup>. A ces héritiers d'un passé glorieux, s'ajoutent les derniers-nés des volontés politiques qui ont su trouver leur place de par leur spécificité, leurs missions singulières, et parfois le soutien d'un homme politique : le Centre Pompidou, ouvert en 1977 dans le

<sup>20</sup> <http://www.50ans.culture.fr/demain/missions/proximite/ep>

<sup>21</sup> Bibliothèque Nationale de France, Centre National d'Art Contemporain George Pompidou, Cité des Sciences et de l'Industrie, Grande Halle de la Villette, Cité de la Musique, Comédie-Française, La Colline, Théâtre de Chaillot, Odéon-Théâtre de l'Europe, Opéra National de Paris, Musée du Louvre, Musée d'Orsay, Musée des Arts asiatiques Guimet, Musée des Arts Décoratifs, Musée du Quai Branly, Grand Palais, Domaine de Versailles Cf Annexe N°10

<sup>22</sup> Les chiffres clés du ministère de la culture, Département des Etudes des Statistiques et de la Prospective, 2009

<sup>23</sup> J. Fosseyeux et C. Pattyn (Ed), *Les établissements publics sous tutelle du ministère de la culture : histoire administrative*, op.cit., p 11

<sup>24</sup> Première place au classement des expositions les plus visitées en 2007 pour *Trésors engloutis d'Egypte* dans la Nef du Grand Palais (*Le tourisme à Paris*, chiffres clés 2008), immense succès de l'exposition *Picasso et les Maîtres* en 2009

quartier du Châtelet, le musée d'Orsay, créé la même année dans l'ancienne gare d'Orsay pour abriter les collections de la deuxième moitié du XIXe siècle, le théâtre de la Colline et ses écritures contemporaines portés par Jack Lang, le Parc et la grande halle de la Villette qui regroupent de nombreux aménagements de la Cité des Sciences et de l'Industrie à la plus récente Cité de la musique, ou encore Le musée du Quai Branly, fief des arts premiers et souhaité par Jacques Chirac alors président de la République .

Symboles culturels et politiques, ces grandes institutions sont juridiquement sous la tutelle du ministère de la culture. Dans le cadre de leur fonctionnement et leur développement, toutes dépendent alors des subventions étatiques, la moitié de leur budget voire les trois-quarts étant porté par le financeur public. Cependant, les changements statutaires, apparus depuis la fin des années soixante-dix et surtout dans les années quatre-vingt dix, ont révélé une certaine volonté d'autonomie, fruit d'une prise de conscience politique concernant la lourdeur des

financements de ces grandes institutions<sup>25</sup>. Des éléments déclencheurs, tels que les travaux du Grand Louvre ou de la Bibliothèque Nationale de France lancés par le président François Mitterrand au début des années quatre-vingt ou encore l'élargissement du Parc de la Villette, ont attisé la volonté d'accorder plus de souplesse dans leur gestion et leur fonctionnement à ceux parfois dénoncés comme les "mastodontes" de la culture<sup>26</sup>. Parmi les institutions culturelles identifiées, il existe en effet des établissements dont les budgets annuels dépassent les centaines de millions d'euros, les effectifs oscillant autour de 1 500 employés<sup>27</sup>.

## **b- Etablissement public : un statut juridique qui privilégie une souplesse de gestion et de fonctionnement**

---

Dès lors, pour les établissements qui n'étaient pas juridiquement considérés comme établissements publics, notamment beaucoup de structures historiques qui ont possédé pendant longtemps une autonomie de fait mais non légalement instituée, un passage au statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) ou d'Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) s'est imposé. Dans les années quatre-vingt dix, les grandes institutions se sont dotées de statuts mieux adaptés aux enjeux contemporains : le musée du Louvre (EPA en 1993), la BNF (EPA en 1994), le Musée et Domaine National de Versailles (EPA en 1995), la Comédie-Française (EPIC en 1995), le musée d'Orsay (EPA en 2004), le Grand Palais (EPIC en 2007) ou encore le musée du Quai Branly créé directement avec le statut d'EPIC en 1998. Le Centre National d'Art Contemporain George Pompidou et l'Opéra National de Paris ont devancé le mouvement en devenant respectivement EPCC (Etablissement Public à Caractère Culturel) en 1975 et EPIC en 1978 (sous le nom de Théâtre national de l'Opéra de Paris).

Par définition, l'établissement public renvoie à "un ensemble de services doté d'une personnalité juridique propre, qui constitue une personne morale de droit public, bénéficie d'une relative autonomie financière et est placé sous la tutelle de l'Etat ou d'une ou

<sup>25</sup> J. Fosseyeux et C. Pattyn (Ed), *Les établissements publics sous tutelle du ministère de la culture : histoire administrative, op.cit.*, p 11

<sup>26</sup> Cf. *Enquête sur les mastodontes de la culture, Comment financer l'Opéra de Paris, le Louvre, le Centre Pompidou et la BNF*, Le Monde, dimanche 24 mars 2002

<sup>27</sup> Infra I-C-b

de plusieurs collectivités territoriales<sup>28</sup>. La mission de l'établissement public est fixée dans son statut, elle définit sa spécialité. Son autonomie dépend de la part relative des subventions étatiques accordées et la tutelle de l'Etat implique un contrôle renforcé sur certains actes de l'établissement : budget, aliénation, s'accompagnant de relations contractuelles type "contrat d'objectifs" permettant des évaluations<sup>29</sup>. En pratique, il existe autant d'établissements publics que de structures culturelles différentes, chacune ayant une marge d'autonomie propre, identifiée au cas par cas. Etablie par jurisprudence, la différence entre EPIC et EPA est d'ailleurs à nuancer. Certes, des distinctions apparaissent dans quatre domaines : celui du droit applicable et de la juridiction compétente, celui du régime financier et comptable, celui de la tutelle et du contrôle, celui du statut du personnel, peut-être le plus distinctif<sup>30</sup>. En effet, dans les EPA, le personnel est composé d'agents de droit public alors que seul le directeur et le comptable sont tenus de posséder ce statut dans un EPIC où le reste du personnel possède la qualité d'agent privé et relève du droit du travail. Le conseil d'Etat a cependant reconnu la portée relative de cette distinction, certains établissements ayant des activités industrielles et commerciales alors qu'ils sont qualifiés d'EPA, et d'autres n'en n'ayant nullement alors qu'ils sont qualifiés d'EPIC.

Dès lors, il convient de retenir que le statut d'établissement public, qu'il soit EPIC, EPA ou EPCC, a été créé pour permettre "une relative souplesse de gestion, un accroissement des ressources par l'appel à des financements publics et privés diversifiés (mécénat, sponsoring) et par la création d'activités lucratives ou encore pour assurer la gestion plus fine des ressources humaines en évitant les conséquences inévitables de la gestion centralisée des fonctionnaires de l'Etat"<sup>31</sup>. "Faire du mécénat" s'inscrit dans l'air du temps des années deux-mille, en suite logique au changement statutaire opéré chez beaucoup des grandes institutions précédemment identifiées. Dans certains établissements, le service mécénat fait son entrée par la grande porte, comme au musée du Quai Branly où le service est créé pour l'ouverture même en amont, ou encore au château de Versailles où le service apparaît lors de la création de l'établissement public du musée et du domaine national de Versailles en 1995. Chez d'autres, il s'invite plus discrètement, se faufilant à travers l'histoire de l'institution. Reste que les outils ne manquent pas. A l'heure actuelle, chaque établissement public qui souhaite faire du mécénat n'a qu'à choisir parmi les structures disponibles pour faire fonctionner la levée de fonds.

## **B- Les outils utilisés par les institutions culturelles pour répondre au besoin de mécénat : création et fonctionnement**

Afin d'encadrer la pratique du mécénat, la loi du 1er août 2003 constitue aujourd'hui un cadre de référence. Elle modifie notamment l'article 200 du Code Général des Impôts (CGI) concernant le mécénat des particuliers et l'article 238 bis du CGI concernant le mécénat des

<sup>28</sup> J. Fosseyeux et C. Pattyn (Ed), *Les établissements publics sous tutelle du ministère de la culture : histoire administrative, op.cit.*, p 11

<sup>29</sup> *Ibid*, p 13

<sup>30</sup> *Ibid*, p 15

<sup>31</sup> *Ibid*, p 16

entreprises<sup>32</sup>. Des principes très clairs ressortent de cette avancée juridique : l'organisme bénéficiaire doit être habilité à recevoir un don au titre du mécénat et peut alors délivrer des reçus fiscaux appelés "reçu Cerfa"<sup>33</sup> ; le don sous forme de mécénat donne droit à une réduction fiscale qui s'élève, pour les entreprises, à 60% du montant du don de l'impôt final sur les sociétés dans la limite de 0,5 pour mille du chiffre d'affaires, pour les particuliers à 66% du montant du don de l'impôt sur le revenu dans la limite de 20% du revenu imposable. En cas de dépassement, l'entreprise ou le particulier peut reporter l'excédent sur les cinq exercices fiscaux suivants. Précisons que des contreparties de communication sont accordées aux entreprises avec "une disproportion marquée", soit en pratique admises à hauteur de 25% du montant du don<sup>34</sup>. Pour les particuliers, les contreparties sont très limitées car plafonnées dans une limite forfaitaire de 60 euros.<sup>35</sup>

Concernant notre cas d'étude et en se référant à ces principes, les grandes institutions culturelles parisiennes peuvent alors mettre en pratique le mécénat à l'aide de plusieurs outils : soit recevoir des dons en direct en mobilisant les équipes d'un service interne, soit avoir recours à des structures autonomes type fondation ou association, ou des outils plus récents comme les fonds de dotation, afin d'optimiser la recherche de fonds. Nous proposons ci-après de présenter les outils juridiques dont disposent les grandes institutions culturelles parisiennes, en précisant leurs modalités de mise en place puis leur fonctionnement.

### a- Le service interne : régie directe

---

\*Comment procéder ?

La création d'un service interne nécessite de vérifier que l'établissement public est éligible au régime fiscal du mécénat afin qu'il puisse notamment délivrer le reçu de dons aux oeuvres (dit "reçu Cerfa"). Il convient de prendre en compte la destination territoriale du versement : l'organisme bénéficiaire doit exercer son activité en France pour que le versement soit déductible. Il faut également vérifier le type d'activités de l'organisme -son champ d'activités doit être couvert par les articles 200 et 238 bis du CGI- et le caractère dit "d'intérêt général" de l'organisme. En France, il existe deux définitions de l'intérêt général : la définition administrative fixée par le ministère de l'Intérieur et le Conseil d'Etat qui renvoie à "toute activité qui présente un certain intérêt pour la collectivité" ; la définition fiscale fixée par jurisprudence<sup>36</sup>. Dans le cadre du mécénat, il s'agit d'en référer à la définition fiscale qui est appréciée en fonction de l'activité du bénéficiaire et non par référence à sa forme juridique, à son objet statutaire ou au but qu'elle poursuit. L'établissement bénéficiaire doit alors remplir les critères suivants : son activité doit être non lucrative (i.e non concurrentielle), la gestion doit être désintéressée et l'activité ne doit pas profiter à un cercle restreint de personnes. La plupart des établissements publics identifiés précédemment remplissent a priori ces critères. Cependant, des subtilités persistent vis-à-vis notamment de la non-lucrativité de l'activité. En effet, certains établissements publics peuvent exercer une activité lucrative et être assujettis aux impôts commerciaux. Dans ce cas, une instruction fiscale

<sup>32</sup> Loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations Cf Annexe N°11

<sup>33</sup> Cf Annexe N°12

<sup>34</sup> Instruction fiscale du 26 juillet 2000

<sup>35</sup> *Mécénat culturel : ce qu'il faut savoir*. Ministère de la culture et de la communication, septembre 2007

<sup>36</sup> O. Binder, *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations*, op.cit. p.90

précise que les dons effectués en faveur des établissements publics peuvent être éligibles seulement si l'établissement bénéficiaire exerçant des activités lucratives et des activités non lucratives affecte directement et exclusivement ces dons au secteur non-lucratif<sup>37</sup>. En pratique, une comptabilité distincte pour les deux secteurs doit alors être établie. Dans tous les cas, si un doute persiste concernant l'éligibilité de la structure, les équipes peuvent avoir recours à la procédure de rescrit fiscal. Identifié comme un régime d'habilitation tacite, cette procédure consiste à saisir l'Administration et à lui fournir par écrit la demande d'habilitation avec les pièces utiles pour préciser l'activité de l'organisme.<sup>38</sup> Au terme de la procédure, si l'établissement est certifié éligible au mécénat, il peut alors délivrer des reçus Cerfa et permettre aux particuliers et aux entreprises de bénéficier de la réduction d'impôts que définit la loi dans ce cadre. Cette sécurité fiscale préventive reste conseillée afin de bien fixer les pratiques.

**\*Fonctionnement**

Il s'agit de déléguer une ou plusieurs personnes à la tâche, qui peut se dérouler au sein d'un service déjà en place dans la structure, comme le service communication, ou dans une direction autonome. Le quotidien consiste à suivre les partenariats déjà établis et à prospecter de nouveaux mécènes. En fonction de l'ancienneté des pratiques et de la structuration propre à chaque établissement, les équipes peuvent être amenées à gérer les projets de "A à Z" ( de la prospection à la gestion quotidienne des contreparties en passant par l'élaboration et la rédaction de la convention ) ou de manière plus sectorisée. Les budgets peuvent être ou non affectés en amont à un projet, des précautions sont souvent prises pour laisser une grande liberté aux institutions culturelles dans l'affectation des ressources.

## **b- La structure autonome type association ou fondation**

---

L'association est "un contrat passé entre des personnes qui partagent une même passion ou un même objectif. Dans ce contrat, ces personnes s'engagent à mettre en commun des compétences et des moyens pour réaliser ensemble cet objectif."<sup>39</sup> La fondation est destinée à recueillir et à gérer des biens, financiers ou non, consacrés à des actions d'intérêt général. Il existe quatre type d'associations : les associations de fait, déclarées, agréées, reconnues d'utilité publique, intermédiaires, comme il existe trois types de fondation : la fondation reconnue d'utilité publique, la fondation d'entreprise, la fondation sous-égide. Nous nous intéresserons aux trois formes souvent rencontrées dans le secteur étudié : l'association déclarée, dite "loi 1901", l'association reconnue d'utilité publique et la fondation sous-égide. Nous avons choisi de les présenter dans un même paragraphe car ces outils présentent des caractéristiques similaires dans le cadre de notre étude : ils supposent généralement d'avoir déjà un réseau de membres potentiels ou bien une cible porteuse en vue. Ces structures autonomes deviennent soit mécène de l'établissement public soit collecteur de fonds et fournissent un appui conséquent à la levée de fonds.

-l'association déclarée, dite " loi 1901"

**\*Comment procéder ?**

<sup>37</sup> Instruction fiscale, 13 juillet 2004, Olivier Binder. *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations*. *op.cit* , p 226

<sup>38</sup> *Ibid*, p 46

<sup>39</sup> *Les dispositions juridiques et fiscales*, Formation Mécénat d'entreprises pour Carat Culture, Admical 19 mars 2004

Tout d'abord, il s'agit de donner une personnalité morale et une capacité juridique à l'association afin qu'elle puisse recevoir des dons. Il faut que les statuts de l'association soient déposés en préfecture.<sup>40</sup> Les statuts correspondent au contenu du contrat passé entre ses membres qui définit alors les objectifs de l'association, énoncent les principes de son organisation et de son fonctionnement et définissent les droits et obligation de chacun. Ses objectifs doivent être licites, et dans le cadre du mécénat, entrer dans les domaines dits "d'intérêt général" et précisés à l'article 200 et 238 Bis du CGI. Puis il s'agit encore une fois de vérifier que celle-ci remplit bien le critère d'intérêt général au sens fiscal du terme. Par définition « l'association est une convention par laquelle des personnes-deux au moins-mettent en commun de façon permanente leurs connaissances ou leur activité, dans un but autre que le partage des bénéfices. »<sup>41</sup>. Une association se caractérise donc par son "inspiration non lucrative".

Toutefois, la fiscalité des associations demeure assez complexe, et notamment leur soumission aux impôts commerciaux (impôt sur les sociétés, TVA, taxe professionnelle) qui établit de fait la dimension lucrative de l'activité de l'association. Dès lors, le critère de non-lucrativité est examiné en lien avec deux autres critères que sont la gestion désintéressée et l'utilité sociale. On procède ainsi à un examen "en cascade" des critères afin de connaître si l'association relève ou non du domaine d'intérêt général au sens fiscal du terme<sup>42</sup>. Depuis le 1er janvier 2000, ne sont pas passibles de l'impôt sur les sociétés (i-e donc considérées comme non-lucratives), les associations loi 1901 dont la gestion est désintéressée, dont les activités non lucratives restent significativement prépondérantes et, depuis le 1er janvier 2002, dont le montant annuel des recettes issues de leurs activités n'excède pas 60 000 euros<sup>43</sup>. En outre, si un organisme intervient dans un domaine où il existe aussi des concurrents, il peut néanmoins être considéré comme non-lucratif si cette activité relève de la règle des quatre P : produit (l'activité de l'association doit tendre à satisfaire des besoins peu ou pas du tout pris en compte par le marché), public (l'activité de l'association doit bénéficier principalement à des personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au regard de leur situation économique et sociale), prix (les prix pratiqués par l'association doivent se distinguer de ceux pratiqués par une entreprise pour des services de nature similaire), publicité (l'association doit choisir le contenu de la publicité et les supports utilisés en tenant compte du public visé)<sup>44</sup>. Reste que si l'association exerce à la fois des activités lucratives et non-lucratives, elle peut procéder à une sectorisation de ces activités, à la condition que les versements soient affectés directement et exclusivement au secteur non lucratif.

Enfin, comme pour les établissements publics, si un doute persiste, une demande à l'administration fiscale peut être adressée. Les associations n'ont pas à justifier d'une habilitation ou reconnaissance préalable pour recevoir des dons déductibles. Un débat persiste entre les juristes pour savoir si cette procédure doit être conduite automatiquement :

<sup>40</sup> Déclaration en préfecture, dont il lui est donné récépissé. Insertion au Journal Officiel d'un extrait de cette déclaration, sur production de ce récépissé in *Les dispositions juridiques et fiscales*, Formation Mécénat d'entreprises pour Carat Culture, Admical 19 mars 2004

<sup>41</sup> Extrait loi 1er juillet 1901

<sup>42</sup> *Les dispositions juridiques et fiscales*, Formation Mécénat d'entreprises pour Carat Culture, Admical 19 mars 2004

<sup>43</sup> Idem

<sup>44</sup> X. Delsol, Mécénat et parrainage, guide juridique et fiscal, Juris associations éditions, 3ème édition, décembre 2003, p 51-52

si une association perçoit illégalement des dons et délivre des reçus fiscaux, elle encourt une amende égale à 25 % des sommes mentionnées sur les reçus fiscaux.<sup>45</sup>

**\*Fonctionnement**

Associée à une grande souplesse d'organisation, la vie d'une association relève donc de l'entente entre ses membres et du projet qu'ils ont décidé de soutenir. Cela peut devenir un moyen efficace de créer un "réseau" de personnes motivées et financeurs dans une durée qui peut être illimitée ou limitée à un projet, comme la rénovation d'un monument par exemple. Composé de dix à vingt-cinq membres en fonction de la taille de l'association, le conseil d'administration est chargé d'assurer le bon fonctionnement de l'association et l'application des décisions prises lors des Assemblées Générales (objet de ces assemblées : approbation de la gestion de l'année, vote du budget de l'année à venir, vote d'un rapport d'orientation)<sup>46</sup>. En parallèle du bureau qui est l'instance de direction, le Conseil d'Administration joue ainsi un rôle fédérateur, chargé d'animer et de faire vivre l'association. Ses membres sont les moteurs de sa réussite et il est toujours intéressant en pratique de veiller à une composition stratégique du Conseil d'Administration (participation de chefs d'entreprises, de personnalités politiques, du directeur de l'établissement culturel...).

Il convient de préciser que nous avons présenté ici la mécanique qui permet à une association d'être le bénéficiaire final du don d'une entreprise ou d'un individuel, avant de devenir ensuite, au titre de l'association, mécène de l'établissement public en effectuant un versement auprès de celui-ci. Une autre mécanique consiste à créer une association qui n'intervient qu'à titre de simple collecteur de fonds, dans le cas où l'association n'est pas apte à délivrer des reçus fiscaux car ne remplit pas les conditions d'éligibilité. Le bénéficiaire final, soit l'établissement public dans le cadre de notre étude, doit être éligible au titre du mécénat pour remettre en dernier lieu des reçus fiscaux<sup>47</sup>.

-l'association reconnue d'utilité publique (RUP)

**\*Comment procéder ?**

Cette structure se rencontre fréquemment dans le secteur du mécénat puisque le label "utilité publique", accordé de façon discrétionnaire par le ministère de l'intérieur, est directement lié à la reconnaissance de l'intérêt général. Ainsi, si le champ d'activité de l'association correspond à la liste établie dans l'article 238 bis du CGI, l'association reconnue d'utilité publique est automatiquement éligible au mécénat, répondant par ailleurs au caractère d'intérêt général au sens fiscal du terme. A ce niveau, deux précisions doivent être apportées.

D'une part, même si la notion d'utilité publique n'est pas juridiquement définie, les conditions préalables pour acquérir "la grande personnalité" ont été clairement définies par les textes ou la pratique, ce qui renvoie alors à une sorte de vérification "a priori" du caractère d'intérêt général. Ainsi, l'association doit être déclarée et viable, c'est-à-dire avoir plus de trois ans d'existence ou de budget garanti, elle doit avoir une "mission d'utilité publique" ce qui renvoie à un objectif d'intérêt général et une capacité à rendre des services à la collectivité et elle doit enfin témoigner d'une « importance suffisante », en nombre d'adhérents (même s'il n'y a pas de seuil officiel, sont généralement rejetées les demandes

---

<sup>45</sup> X. Delsol, *Mécénat et parrainage, guide juridique et fiscal, op.cit.*, p 53

<sup>46</sup> *Les dispositions juridiques et fiscales*, Formation Mécénat d'entreprises pour Carat Culture, Admical 19 mars 2004

<sup>47</sup> O. Binder, *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations, op.cit.*, p 80

d'association qui ne comptent pas deux cent membres au moins) et surtout en termes de rayonnement (doit dépasser le périmètre local)<sup>48</sup>.

D'autre part, l'attribution du label "utilité publique" est antérieur à l'apparition des textes de loi sur le mécénat. Ce phénomène a entraîné un chevauchement des définitions de l'intérêt général, au sens fiscal et administratif du terme. Des confusions ont alors émergé, certaines associations, ayant reçu antérieurement le label "utilité publique", délivraient des reçus fiscaux et se disaient éligibles au mécénat alors que rien dans leur activité ne répondait à la définition d'intérêt général donné par le droit fiscal. Après un temps de tolérance accordé, la jurisprudence a tenté de rétablir la situation. Nous retiendrons qu'à l'heure actuelle, une attention encore plus particulière est donnée à l'attribution du label pour tenter de répondre correctement au critère d'intérêt général défini par le droit fiscal.

\*Fonctionnement

Dans les faits, une association RUP fonctionne de la même manière qu'une association déclarée. Nous retiendrons simplement qu'elle possède une capacité juridique élargie, ce qui lui donne droit à une dotation immobilière plus conséquente et à la possibilité de recevoir également des legs<sup>49</sup>.

-la fondation abritée, sous-égide

Une fondation est "l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une oeuvre d'intérêt général"<sup>50</sup>. Son objet est par définition dédié à la levée de fonds privés afin de servir une cause d'intérêt général, qui peut être le soutien à un établissement culturel public. Dans le domaine de la culture, beaucoup choisissent de créer une fondation abritée ou "sous-égide", ce mécanisme permettant en effet une création plus rapide tout en bénéficiant, par voie de capillarité de la fondation-mère à la fondation abritée, des avantages fiscaux et patrimoniaux accordés à une fondation Reconnue d'Utilité Publique (RUP). Les fondations mères sollicitées sont en effet généralement des fondations RUP. Aux titres de l'article 200 et 238 bis du CGI, les fondations RUP sont éligibles au mécénat et peuvent émettre des reçus fiscaux.

\*Comment procéder ?

Une fondation sous égide n'a pas de personnalité morale : elle n'existe que par une convention entre la fondation abritante et les fondateurs. Les modalités fixées dans la convention précisent alors le statut des créateurs : a priori se sont généralement des personnes de droit privé, mais très exceptionnellement des personnes de droit public peuvent être autorisées. Concernant notre sujet d'étude, il faut donc que le créateur soit ou l'établissement public ou une association qui oeuvre déjà pour l'établissement ou un/des mécènes particuliers. Pour cela, il faut s'adresser tout d'abord à un organisme abritant, il en existe dix en France et les plus courus dans le secteur culturel sont la Fondation de France ou l'Institut de France, le choix étant souvent motivé par la réputation, la notoriété de la fondation-mère mais aussi par une certaine affinité, un partage de valeurs. La fondation-mère décide d'accueillir ou non la fondation abritée (pour la Fondation de France, décision du Bureau qui se réunit tous les trimestres). La décision est ensuite « scellée » par une convention entre l'organisme abritant et l'organisme fondateur. La fondation peut

<sup>48</sup> X. Delsol, *Mécénat et parrainage, guide juridique et fiscal, op.cit.* p 209 O. Binder, *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations, op.cit.* p 80

<sup>49</sup> Legs : libéralité contenue dans un testament

<sup>50</sup> Loi du 23 juillet 1987, article 18 in S.Monnier, E.Forey, *Le droit de la culture*, p. 54

être pérenne, créée avec une dotation initiale non consommable, seuls les revenus étant apportés par la dotation sont dépensés. Elle peut également être limitée dans le temps soit par l'apport d'une dotation consommable, soit par la création d'une fondation de flux qui ne suppose pas de dotation initiale mais un engagement financier irrévocable des ressources à venir. Concernant la Fondation de France, la ressource minimum est aujourd'hui fixée à 200 000 euros sur cinq ans<sup>51</sup>.

**\*Fonctionnement**

La fondation abritée est un compte ouvert auprès d'une fondation reconnue d'utilité publique ou d'un organisme habilité à ce titre<sup>52</sup>. Elle est administrée par un « comité d'orientation » de six membres minimum, accueillant, théoriquement pour moitié, des personnalités extérieures choisies pour leur expérience ou leurs compétences dans le domaine d'intervention retenu. La fondation-mère est bien sûr membre de droit de ce comité. Elle assume la gestion comptable et financière des opérations et attributions décidées par l'organe exécutif de la fondation abritée et dispose d'un droit de contrôle. Elle couvre les frais de gestion des fondations sous-égide en procédant à des prélèvements sur les versements opérés. Il reste à préciser que cet outil juridique a pris récemment une caractéristique intéressante car, dans le cadre de la Loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat, dit Loi TEPA<sup>53</sup>, les particuliers redevables de l'Impôt Sur la Fortune (ISF) bénéficient d'un avantage fiscal important pour les dons consentis à des fondations reconnues d'utilité publique donc par capillarité à des fondations sous-égide.

### **c- Le fonds de dotation**

---

Le fonds de dotation, dont l'existence légale est récente (août 2008), est présenté comme un véritable outil de financement dans les textes de référence et leur interprétation<sup>54</sup>. Cet instrument permet en effet de disposer de fonds constitués d'un capital versé de façon irrévocable par un ou plusieurs donateurs. Personne morale de droit privé, le fonds de dotation utilise alors les revenus de capitalisation, en vue de la réalisation d'une oeuvre ou d'une mission d'intérêt général. Il peut également les redistribuer pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses oeuvres et des ses missions d'intérêt général. Dans sa création, puis son fonctionnement, le fonds de dotation est à ce jour considéré comme un instrument très souple, "qui a fait son marché dans les outils juridiques français, pour prendre ce qu'ils ont de plus opérationnel"<sup>55</sup>.

**\*Comment procéder ?**

La création d'un fonds de dotation équivaut à celle d'une association. Elle débute par une déclaration à la préfecture assortie du dépôt des statuts (mention de l'objet social, du

<sup>51</sup> Interview en ligne de Dominique Lemaistre, directrice du mécénat à la fondation de France in <http://www.fondationdefrance.org/>

<sup>52</sup> F. Debiesse, *Le mécénat*, Paris : Presses Universitaires de France, juin 2007, p 85

<sup>53</sup> Loi n°2007-1223 du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat Article 16 : réduction d'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) en faveur des redevables qui effectuent des dons au profit de certains organismes d'intérêt général (fondations reconnues d'utilité publique, établissements de recherche ou d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique publics ou privés, d'intérêt général à but non lucratif)

<sup>54</sup> Loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, décret d'application du 11 février 2009 Lettre Culture et Communication, mars 2009, n°168, p13 Un nouvel outil de mécénat au service de l'intérêt général

<sup>55</sup> Lettre Culture et Communication, mars 2009, n°168, p13 Un nouvel outil de mécénat au service de l'intérêt général

nom du ou des fondateurs, des règles de composition du conseil d'administration, de la composition de la dotation). La démarche est donc relativement simple, en supposant bien sûr que le fonds de dotation dispose d'une dotation initiale suffisante pour que les revenus du capital soient assez intéressants à long terme. Par la suite, le fonds de dotation reste sous l'autorité de ses fondateurs qui peuvent être une ou plusieurs personnes physiques ou morales.

\*Fonctionnement

Le fonds de dotation est administré par un Conseil d'Administration qui comprend au minimum trois membres nommés par le ou les fondateurs. Il peut embaucher du personnel, salarié de droit privé. Au niveau préfectoral, l'autorité administrative s'assure de la régularité du fonctionnement du fonds de dotation qui doit établir chaque année des comptes comprenant au moins un bilan et un compte de résultat, le tout certifié par un commissaire aux comptes. Le fonds de dotation bénéficie du régime fiscal du mécénat des particuliers et des entreprises au titre de l'article 200 et 238 bis du CGI, il peut donc recevoir des dons et émettre des reçus fiscaux. Seules restrictions, le fonds de dotation ne peut ni recevoir des subventions publiques, ni émettre des reçus fiscaux au titre de l'Impôt Sur la Fortune.

## d- Les associations étrangères et fondations étrangères

---

“Sont considérés comme étrangères, les associations dont le siège social n'est pas en France, mais à l'étranger”<sup>56</sup>. Le même principe s'applique pour les fondations. Attention, le terme “association internationale” n'a pas de définition juridique, il renvoie simplement à une association française ou étrangère qui souhaite valoriser son rayonnement<sup>57</sup>. Avec l'impulsion d'une ou plusieurs personnes relais sur place dans le pays concerné (aux Etats-Unis dans la plupart des cas), les institutions culturelles peuvent créer une association-relais à l'étranger, permettant à la fois de faire rayonner l'institution et de récolter des fonds privés pour des projets précis ou un soutien institutionnel. Nous détaillerons brièvement ici les associations de droit américain, souvent rencontrées en France sous le nom de American Friends of. Ces associations sont en réalité des fondations, relevant du régime juridique des Non-Profit Organization. Ces fondations font alors appel aux dons des citoyens américains et sont communément appelées “charitable organization” ou “a 501 (c)(3) tax-exempt corporation”. Le système américain fonctionne également via une déduction fiscale attractive, l'objet des ces fondations doit entrer dans la liste définie dans la section 501 (c) (3) de l'Internal Revenue Service (le Code Général des Impôts).

## e- Le rôle des agences : externalisation

---

Pour développer une politique de mécénat, pour trouver des fonds privés sur un projet précis ou encore pour atteindre un public de prospects particulier, l'institution culturelle peut faire appel à une agence privée, qui propose alors ses services afin d'établir une stratégie de levée de fonds ou directement mettre en relation un ou des mécènes entreprises et/ou particuliers. Le bénéficiaire final du don reste bien entendu l'établissement culturel qui doit être éligible au mécénat, c'est à lui notamment de délivrer les reçus Cerfa. Une relation contractuelle lie les trois Parties, l'agence rétrocédant généralement une commission sur

<sup>56</sup> O. Binder, *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations, op.cit.*, p203

<sup>57</sup> *Ibid*, p205

le montant du don. La négociation peut parfois être rude et entraîner des ajustements au cas par cas.

## C- Panorama en 2009 : des choix structurels singuliers

### a- Précisions méthodologiques

---

Afin de mieux percevoir comment ont été mis en place les outils juridiques qui reflètent l'essor du mécénat culturel, nous proposons ci-après une photographie de quelques grandes institutions culturelles parisiennes et leur équipe mécénat. Notre terrain d'enquête se veut le plus représentatif possible en composant à la fois entre différents secteurs d'activité : Théâtre

( Comédie-Française, Odéon Théâtre de l'Europe, Théâtre de la Colline), Art lyrique/ Opéra (Opéra national de Paris, Opéra Comique), Patrimoine (Domaine de Versailles, Grand Palais), Lecture (Bibliothèque Nationale de France), Musée (Louvre, Centre Pompidou), mais également différents niveaux de développement. Nous indiquons dès à présent une évaluation des recettes mécénat de ces grandes institutions, au sein de la carte d'identité qui les présente succinctement.

Légende

\*Les outils juridiques sont mentionnés par un code couleur :

-  Service Interne
-  Structures autonomes type association ou fondation
-  Fonds de dotation
-  Associations et Fondations étrangères
-  Externalisation

\*Budget annuel : en millions d'euros

\*Evaluation RM\* : Evaluation Recette Mécénat au sens large (partenariats, échanges marchandises, mécénat de compétences). Sources : rapports d'activités (Musée du Louvre, Centre Pompidou, Versailles, BNF, Le Grand Palais) / rapport interne publié par le ministère de la Culture et de la Communication : Etude sur le mécénat dans les établissements publics et autres opérateurs de spectacle vivant depuis 2003, décembre 2008 -Synthèse-

## b- Photographie des équipes mécénat : état des lieux des outils mobilisés

Carte Identité Institution Culturelle	Les équipes mécénat
<p><b>La Comédie-Française</b>                      EPIC / Activité : spectacle vivant                      Budget annuel : 36 M                      Emplois : 430                      Direction : Muriel Mayette                      Evaluation RM* : 1,1% budget annuel</p>	<p><b>*Délégation au mécénat et aux relations avec les entreprises</b>, service interne, direction autonome, créé en 2006                      Equipe : 2 personnes (1 pour le mécénat, 1 pour les locations d'espace)</p>
<p><b>Le musée du Louvre</b>                      EPA / Activité : patrimoine                      Budget annuel : 405,36 M (NB : Abu Dhabi, 2007 exceptionnel, budget primitif : 200,85 M)                      Emplois : 1 785                      Direction : Henri Loyrette                      Evaluation RM* : 15 % budget annuel (24%budget primitif)</p>	<p><b>*La Société des Amis du Louvre</b>, association reconnue d'utilité publique par décret le 14 septembre 1897                      Equipe : 32 administrateurs  <b>*Direction du développement et du mécénat</b>, service interne, direction autonome :                      4 pôles définis à l'intérieur de la direction : un service mécénat international, un service manifestations privés et tournage, un service mécénat des entreprises, une cellule pour les donateurs individuels                      Equipe : une vingtaine de personnes  <b>*American Friends of the Louvre</b>, organisation à but non lucratif de droit américain créée en décembre 2002                      En 2009 : au moins 3 personnes déléguées au fonctionnement  <b>*Fonds de dotation en création</b></p>
<p><b>L'Opéra national de Paris</b>                      EPIC / Activité : art lyrique, danse                      Budget annuel : 175 M                      Emplois : 1 573                      Direction : Gérard Mortier, arrivée de Nicolas Joël en septembre 2009                      Evaluation RM* = 4 % budget annuel</p>	<p><b>*L'AROP, Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris</b>, association reconnue d'utilité publique créée en 1980                      1 pôle particuliers, 1 pôle entreprises                      Equipe : 18 personnes  <b>*Fondation sous-égide en création</b>  <b>*Direction commerciale du développement et de la communication de l'opéra de Paris</b>, gestion "Cercle des entreprises mécènes",                      Equipe : 2 personnes  <b>*The American Friends of the Paris&amp;Ballet Opera</b>, organisation à but non lucratif de droit américain créée en 1984</p>
<p><b>Le Centre Pompidou</b>                      EPCC / Activité : création contemporaine                      Budget annuel : 116 M                      Emplois : 1 335                      Direction : Alain Seban                      Evaluation RM* : 1% budget annuel</p>	<p><b>*La Société des Amis du Musée du Musée national d'art moderne</b>, association reconnue d'utilité publique (ancienne association des amis du musée du Luxembourg)  <b>*Délégation aux partenariats et développement international</b>, service interne, direction autonome (NB : dirigée par la Directrice de la Communication)                      Equipe : 6 personnes (2 pour le mécénat, 3 pour les locations d'espace, 1 pour l'international)  <b>*The American Friends of Centre Pompidou</b>  <b>*Externalisation</b></p>

<p><b>Le domaine de Versailles</b> EPA / Activité : Patrimoine Budget annuel : 76 M Emplois : 980 Direction : Jean-Jacques Aillagon Evaluation RM* : 10 % budget annuel</p>	<p>*<b>La société des Amis de Versailles</b>, association loi 1901 reconnue d'utilité publique en 1913 * <b>Direction des relations extérieures : délégation mécénat, location d'espace, tournages, RP, protocole, relations internationales</b> Equipe : 3 personnes * <b>American Friends of Versailles</b> * <b>Versailles Foundation</b> * <b>Externalisation</b></p>
<p><b>La Bibliothèque Nationale de France</b> EPA / Activité : lecture, expositions Budget annuel : 238,8 M Emplois : 2 440 Direction : Bruno Racine Evaluation RM* : 2,1% budget annuel</p>	<p>* <b>Association des Amis de la BNF</b>, association loi 1901 créée en 1913, reconnue d'utilité publique en 1927 * <b>Délégation au mécénat</b>, service interne, direction autonome Equipe : 4 personnes (2 pour le mécénat, 2 pour les locations d'espaces)</p>
<p><b>Le Théâtre de la Colline</b> EPIC / Activité : spectacle vivant Budget annuel : 11 M Emplois : 105 Direction : Alain Françon, arrivée de Stéphane Braunschweig en 2010 Evaluation RM* : 0,1% budget annuel</p>	<p>* <b>Responsable des partenariats, du public de l'Est Parisien, et du mécénat</b>, service interne au sein de la direction des relations avec le public Equipe : 1 personne à quart de temps</p>
<p><b>Odéon, théâtre de l'Europe</b> EPIC / Activité : spectacle vivant Budget annuel : 14 M Emplois : 135 Direction : Olivier Py Evaluation RM* : non communiqué</p>	<p>* <b>Secrétariat général</b> : gère des partenariats au cas par cas, pas de service interne pour le moment, une personne du service des relations avec le public en charge de prospecter</p>
<p><b>L'Opéra Comique</b> EPIC / Activité : spectacle vivant Budget annuel : 16 M Emplois : non communiqué Direction : Jérôme Deschamps Evaluation RM* : 2,8% budget annuel</p>	<p>* <b>Secrétariat général</b> Equipe : 1 personne * <b>L'AMOC, Association des amis et mécènes de l'Opéra Comique</b> : l'AMOC regroupe une association loi 1901 et une fondation sous égide de la Fondation de France</p>
<p><b>Le Grand Palais</b> EPIC / Activité : expositions, patrimoine Budget annuel : 16 M Emplois : 25 Président : Yves Saint-Geours Evaluation RM* : non communiqué</p>	<p>* <b>Direction de la communication, du mécénat et des partenariats</b>, service interne Equipe : 1 personne responsable du mécénat au sein de la direction.</p>

Face à ces résultats, plusieurs constats s'imposent. D'une part, les institutions culturelles ont recours à des outils très différents et propres à chacune, en admettant néanmoins que le service interne tient lieu de vecteur commun. D'autre part, il est difficile d'établir une certaine rationalisation dans les choix en considérant de facto que la multiplication des outils juridiques correspond à un niveau de développement optimal. Les institutions culturelles comme le Louvre, le Domaine de Versailles et l'Opéra national de Paris qui constituent le trio de tête font certes preuve de l'utilisation de plusieurs outils, cependant des institutions telles que la Bibliothèque Nationale de France ou encore l'Opéra Comique emportent de meilleurs résultats que le Centre Pompidou pourtant au fait de la panoplie disponible. Enfin, en revenant sur le trio tête, il est évident qu'en regardant plus précisément les effectifs humains, les stratégies semblent différentes : ainsi une vingtaine de personnes travaillent dans le service interne du Louvre alors qu'elles ne sont que trois à Versailles et seulement deux à l'Opéra national de Paris qui concentre en revanche une équipe de dix-huit personnes dans une association reconnue d'utilité publique, l'AROP- Association pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris-.

Ainsi, l'optimisation des outils juridiques disponibles semblent assez complexe, les pratiques posant les limites de la théorie. Que signifie en effet une telle hétérogénéité et comment expliquer l'utilisation de ces outils au regard de la politique mécénat mise en oeuvre ? Afin de mieux comprendre quelles sont les stratégies développées en pratique, nous avons alors rencontré les équipes des institutions présentées sur la photographie. Des témoignages qui nous ont permis d'éclairer l'engouement pour un mécénat stratégique, dont les enjeux doivent s'inscrire au sein même de la politique d'entreprise.

## II- Une inscription complexe des enjeux dans la politique d'entreprise, un mécénat stratégique en construction

Afin de mieux comprendre les facteurs qui ont poussé les grandes institutions culturelles à structurer ainsi leur service mécénat, nous proposons d'étudier comment sont utilisés les outils juridiques précédemment présentés. Il ne s'agit pas ici d'établir un classement entre les établissements mais de proposer une analyse de l'institution culturelle sous l'angle entrepreneurial. Cette approche incite alors à considérer l'institution comme une entreprise culturelle, afin d'éclairer ses objectifs et de mettre en cohérence l'organisation et les processus qui doivent la servir<sup>58</sup>. Enrichis à la fois par les témoignages de terrain et les études théoriques, nos résultats montreront en quoi le mécénat doit être considéré comme un véritable enjeu de la politique d'entreprise, discipline qui concerne en premier chef la direction générale. Confrontés à l'histoire de l'institution et aux impératifs de développement, les praticiens doivent alors trouver les outils adaptés pour répondre à la volonté d'un mécénat stratégique en construction. Une analyse qui permettra notamment de clarifier l'apparition du service interne au sein des institutions culturelles et de noter la pertinence tout comme les limites des structures autonomes, type association ou fondation.

### A- Devenir une institution culturelle mécénable : le pari du service interne

Se faire connaître et être reconnue comme une institution culturelle mécénable. C'est le défi que s'est lancé la personne responsable des partenariats, des actions de proximité et du mécénat au Théâtre National de la Colline, où le mécénat a fait son entrée par la petite porte à la fin des années quatre-vingt<sup>59</sup>. Par extension, il est évident que toutes les grandes institutions culturelles ont été confrontées depuis quelques années à la même interrogation : moi, maillon indéfectible de la chaîne des monuments clés de la politique culturelle française, comment faire pour construire et assumer ce nouveau pan de mon identité ? Un enjeu qui dépasse alors les simples outils juridiques disponibles et rejoint la sphère politique avec une réponse claire : l'élaboration d'un service interne. Dès lors, pour devenir une institution mécénable l'argument a fait son chemin, mais doit cependant s'accompagner d'un travail sur le long terme, appuyé par les dirigeants.

<sup>58</sup> A. Busson, *Stratégie et politique d'entreprise* in Y. Evrard (Ed), *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris : Ed. Economica, 2004, p. 13

<sup>59</sup> Entretien avec la responsable des partenariats, des actions de proximité et du mécénat, Théâtre de la Colline le 16 juin 2009

## a- Le service interne : un outil juridique indiqué par les tutelles politiques

Parmi les outils disponibles et précédemment cités<sup>60</sup>, le service interne est le seul vecteur commun à notre terrain d'enquête, toutes les institutions ayant à l'heure actuelle une antenne plus ou moins développée<sup>61</sup>. D'un point de vue juridique, la création d'un service interne apparaît à ce jour comme la solution la moins complexe pour développer le mécénat dans une grande institution culturelle. Les différents entretiens ont montré que la procédure de rescrit avait été suivie avec plus ou moins de précisions, mais que tous étaient éligibles au mécénat au titre de l'article 200 bis et 238 bis du CGI. Dans tous les cas, "Un coup de fil rue de Valois [emplacement actuel du ministère de la Culture et de la Communication, ndr]" et l'éligibilité est accordée confie la conseillère juridique de l'Admical<sup>62</sup>. Nous conviendrons que cet état des lieux doit également se comprendre en lien avec les enjeux politiques, qui viennent souvent s'ajouter aux formalités juridiques concernant l'éligibilité des structures au mécénat des entreprises et des particuliers. Ainsi, lorsque la Mission Mécénat du ministère de la culture est lancée en 2003, ses organisateurs prennent soin de mailler le territoire en créant un réseau de correspondants « mécénat » dans les directions et les établissements du ministère de la Culture et de la Communication. La mission est notamment chargée de "coordonner et de professionnaliser l'action du ministère et des acteurs culturels en matière de mécénat, d'évaluer les services du ministère et des établissements dans ces activités"<sup>63</sup>. Même si les bruits de couloirs l'emportent parfois sur la réalité des pratiques (le Studio-Théâtre, troisième salle de la Comédie-Française n'est à ce jour pas encore éligible au mécénat, son statut ne remplissant pas le critère de "gestion désintéressée") et que les structures préexistaient souvent à cette initiative, il est évident que la décision de créer un service interne se comprend également via le prisme politique et les initiatives lancées par le ministère de la Culture et de la Communication ou ses délégués.

A l'arrivée de son nouveau président en avril 2007, le Centre Pompidou voit son service mécénat réinternalisée dans une délégation autonome abritée par la direction de la communication, le mécénat à l'attention des entreprises étant auparavant géré par une association loi 1901, intitulée l'Association pour le Développement du Centre Pompidou. Une des motivations officielles de ce choix : « l'offre était trop fragmentée » témoigne Yann Le Touher aujourd'hui chargé de mécénat dans la délégation<sup>64</sup>. La « régie directe » que permet le service interne convient en effet à la construction d'une offre structurée, qui peut s'adapter aux différentes cibles et voies d'association proposées dans le cadre d'un partenariat. A ce jour, deux offres sont généralement déclinées aux potentiels mécènes pour s'associer à l'institution culturelle : le mécénat par projet ou le mécénat « institutionnel » qui renvoie au soutien direct donné à l'institution sans avoir forcément derrière un projet moteur comme le soutien d'un spectacle, d'une exposition spécifique. Le mécénat par projet s'est beaucoup développé avec la cible « mécène entreprise » comme nous l'a indiqué la responsable des formations pour les mécènes entreprises à l'Admical<sup>65</sup>. Lors de notre rencontre, cette dernière nous a fait part d'une typographie des entreprises mécènes en

<sup>60</sup> *Infra* I-B-b

<sup>61</sup> Voir document *Sources* pour les différents intitulés

<sup>62</sup> Entretien avec la responsable formation/juridique de l'Admical, le 29 mai 2009

<sup>63</sup> Mission Mécénat du ministère de la Culture et de la Communication : [www.mecenat.culture.gouv.fr](http://www.mecenat.culture.gouv.fr)

<sup>64</sup> Entretien avec le responsable de campagne mécénat, Centre Pompidou, le 8 juin 2009

<sup>65</sup> Entretien avec la responsable formation et juridique de l'Admical, le 29 mai 2009

précisant que les entreprises les plus au fait des pratiques, qui avaient été les pionnières dans ce domaine et sont encore à ce jour les plus impliquées, raisonnaient uniquement par projet<sup>66</sup>. Des renseignements qui nous ont été confirmés par les entreprises mécènes que nous avons rencontrées<sup>67</sup>.

Le mécénat par projet conduit à l'élaboration d'une offre ponctuelle, qui reste le meilleur moyen de débiter comme nous l'ont indiqué nos interlocuteurs<sup>68</sup>. Concernant le soutien institutionnel, le développement d'un outil « sémantique » particulièrement efficace, « le cercle d'entreprises ou de particuliers », indique cette volonté de plus en plus accrue de présenter une offre élaborée. La création d'un cercle d'entreprises présente alors plusieurs avantages : coquille vide juridique, il permet d'éviter la gestion supplémentaire d'une structure autonome et de faire passer toutes les actions de mécénat sur l'éligibilité de l'institution ; décliné sous plusieurs formes (cercle d'entreprises-cercle des « jeunes mécènes ») il favorise l'adaptabilité de l'offre à la demande (mécénat des entreprises vs des particuliers) ; vecteur d'adhésion institutionnelle, il permet souvent de proposer des paliers de financement plus accessibles que ceux avancés dans le cadre du mécénat par projet. Enfin, le cercle d'entreprises se présente surtout comme un véritable outil de fidélisation, qui permet de construire un partenariat sur le long terme, favorisant un renouvellement de « l'adhésion » annuelle<sup>69</sup>. La proposition fait des adeptes, sur les dix institutions rencontrées quatre ont déjà un ou plusieurs cercles, à l'attention du mécénat des entreprises et/ou des particuliers, et trois suggèrent sa création dans les pistes de développement à suivre. 70 % des grandes institutions culturelles ont donc d'ores et déjà acté l'efficacité et l'impact du raisonnement par « cercle ».

Reste que pour s'inscrire dans la politique d'entreprise, la volonté politique et les avancées réglementaires sont des effets de levier pertinents mais non suffisants. Le mécénat se comprend comme un mouvement qui participe d'une véritable culture d'entreprise qui doit être travaillée au quotidien et parfois totalement initiée. « Le mécénat ça ne se décrète pas par la loi, c'est avant tout un état d'esprit et une envie de participer. »<sup>70</sup> fait remarquer le directeur du service mécénat au musée du Louvre. En témoigne l'arrivée de la loi du 1er août 2003. En interrogeant nos interlocuteurs à ce sujet, nous pensions découvrir un changement concret dans l'utilisation des outils juridiques, un changement motivé par cette avancée législative<sup>71</sup>. Cependant, la plupart nous ont répondu que cela avait simplement eu l'effet d'un coup de pouce qui venait s'inscrire, dans tous les cas, en lien direct avec la politique générale. Si aucune politique générale n'était encore réellement assumée à ce sujet cela contribuait alors à « une prise de conscience ».

Dès lors, devenir une institution culturelle mécénable s'inscrit avant tout comme une donnée à développer au sein de la politique d'entreprise, via des relais indispensables telle l'équipe dirigeante.

<sup>66</sup> Idem

<sup>67</sup> Rencontre notamment avec la personne en charge du mécénat à la Caisse d'Epargne Ile-de-France

<sup>68</sup> Les théâtres de l'Odéon et de la Colline, « nouveaux entrants », ont initié leur action de mécénat par cette voie

<sup>69</sup> Voir *Les ateliers de la mission mécénat* « Créer et animer un cercle d'entreprises », 14 juin 2005

<sup>70</sup> Entretien réalisé le 26 mai 2009

<sup>71</sup> Cf Memento Historique Annexe N°9

## b- Se présenter comme “mécénable” : une donnée optimale développée par les dirigeants

---

La marge de manoeuvre que procure le statut d'établissement public laisse de fait une place prépondérante à la direction. Les présidents de ces grandes institutions culturelles sont nommés par décret ministériel, nous remarquerons cependant que lorsqu'ils assument clairement leurs positions vis à vis du mécénat et ses enjeux, le service interne devient un outil efficace pour convaincre les équipes, comme les potentiels partenaires. En revanche, si les convictions apparaissent moindre en amont, les initiatives lancées par la Mission Mécénat risquent de rester lettre morte ou de se cantonner à des tentatives au cas par cas lancées timidement dans les services de communication. Le deuxième vecteur commun à l'ensemble des équipes mécénat interrogées dans le cadre de nos entretiens renvoie à la mise en avant du rôle joué par les dirigeants et la nécessité de faire accepter la valeur “mécénat” en interne pour favoriser son développement. Une conclusion partagée à tous les niveaux, par les débutants comme au Théâtre de la Colline “une vraie démarche de la direction compte pour soutenir le lancement d'actions de mécénat”<sup>72</sup>, mais aussi par les plus avancés : “Un point qui est très important c'est l'idée que le mécénat est totalement accepté et intégré au sein du Louvre.”<sup>73</sup>

La plupart des services ont été initiés, et le sont encore, à l'intérieur des directions de la communication<sup>74</sup>. Ce choix s'explique aisément par l'attribution des contreparties données aux entreprises dans le cadre du mécénat. En effet, nos entretiens l'ont confirmé, les institutions culturelles proposent pratiquement toute la même offre, à savoir des contreparties d'image ou de Relations Publiques<sup>75</sup>. Or, par voie de compétences, il est logique que le service communication soit souvent mis à contribution, étant notamment en charge d'inscrire les logos sur les différents supports. Il est alors intéressant de noter comment ces services ont pris leur indépendance et de considérer le rôle joué par les dirigeants dans cette structuration. Ainsi, sur les quatre établissements parmi les dix enquêtées qui possèdent un service interne isolé, tous ont reçu l'impulsion d'une direction qui a souhaité assumer de manière claire et lisible son attachement au mécénat comme un enjeu important pour l'avenir de l'institution culturelle. Lorsque nous avons rencontré le directeur du développement et du mécénat au musée du Louvre, ce dernier a particulièrement insisté sur le rôle joué par Henri Loyrette, président du Louvre qui “a vu que le mécénat était un enjeu important devant lui et qui a voulu y consacrer des moyens propres donc identifier un service qui ne s'occuperait que de ça et ne plus le mélanger à la communication, y mettre les moyens humains”<sup>76</sup>. De la même manière à la Comédie-Française où la Délégation au mécénat et aux relations avec les entreprises est désormais présente au sein de l'équipe de direction, le mécénat a fait partie des priorités énoncées

<sup>72</sup> Entretien avec la responsable des partenariats, des actions de proximité et du mécénat, Théâtre de la Colline, le 16 juin 2009

<sup>73</sup> Entretien avec le directeur du service mécénat, musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>74</sup> Sur les 10 services recensés dans le cadre de l'enquête, 6 sont “abrités” par une direction de communication ou comportent également dans leur fonction une dimension “Communication ou Relations Publiques”

<sup>75</sup> L'instruction fiscale n°112 du 13 juillet 2004 autorise que des contreparties soient accordées à l'entreprise donataire, mais celles-ci doivent demeurer d'une “disproportion marquée avec la valeur de la prestation rendue”. En pratique, elles correspondent à 25% du montant du don.

<sup>76</sup> Entretien réalisé le 26 mai 2009

dès le début de son mandat par Muriel Mayette, administrateur général<sup>77</sup>. Nous pourrions encore citer les présidents de Versailles, ou de la Bibliothèque Nationale de France qui dès leur arrivée ont souhaité rendre plus lisible les actions de mécénat en créant des services autonomes comme l'ont souligné les professionnels que nous avons rencontrés<sup>78</sup>. Bien sûr, ces initiatives traduisent une certaine réussite en amont qui a permis de minimiser les risques<sup>79</sup>, toutefois cela renvoie à une véritable décision entrepreneuriale.

Dans les grandes institutions culturelles, la mission artistique reste au coeur des préoccupations et il convient désormais de faire accepter un financement multiple en interne.

Cette adhésion semble en effet s'inscrire comme un passage obligé pour réussir une politique de mécénat comme en témoigne le temps d'avance pris par les institutions culturelles qui ont su ou ont pu, par la force de leur propre histoire, développer un caractère « mécénable ».

Ainsi, la professionnelle en charge du mécénat à Versailles témoigne : « La force de Versailles, c'est que le mécénat est un peu une affaire de famille (on a eu de bons résultats malgré le fait qu'il y ait eu pendant longtemps une seule personne dans le service). Tout le monde est très sensible à cet aspect et les contacts viennent d'autres membres du personnel, en interne. On a eu 2 ou 3 mécénats qui se sont concrétisés et la première amorce avait été donnée par le jardinier de Versailles qui gère l'Orangerie. C'est important de sensibiliser l'interne pour que chaque personne soit potentiellement un relais.<sup>80</sup> ».

Deux autres grandes institutions qui ont à ce jour de bons résultats, la BNF et le Louvre, ont mentionné le rôle joué par ces individus-relais ; sont généralement cités les conservateurs qui ont des relations privilégiées avec les collectionneurs et qui sont depuis longtemps sensibilisés à ces problématiques, étant parfois donateurs à titre individuel<sup>81</sup>.

Dès lors, asseoir le service mécénat au sein de l'institution permet de drainer les forces vives qui résident un peu partout et d'apporter une lisibilité plus que nécessaire dans ces grands établissements culturels qui souffrent parfois de ce que les théoriciens de la stratégie des entreprises artistiques et culturelles identifient comme « la bureaucratie professionnelle »<sup>82</sup>. L'analyse managériale des entreprises artistiques et culturelles identifie un type d'organisation relativement commun aux grandes institutions où le « centre opérationnel », composé des professionnels qui assurent le coeur du service soit la prestation artistique, est hypertrophié au détriment des structures managériales (support logistique, administration). Dans ce cas, il convient donc de travailler à une meilleure collaboration entre les métiers artistiques ou fortement rattachés à l'artistique et les métiers de l'administration qui doivent idéalement se rejoindre sur un projet commun. Ainsi, il apparaît plus que nécessaire que chaque rôle soit clairement identifié et légitimé, avec

<sup>77</sup> Muriel Mayette : «Créer de nouveaux liens, inventer de nouveaux modes de production et favoriser le principe du mécénat» extrait de la Conférence de presse du 2 octobre 2006

<sup>78</sup> Entretien avec la responsable mécénat du Domaine de Versailles et la déléguée au mécénat de la BNF, juin 2009

<sup>79</sup> Sur les 4 institutions citées, toutes avaient déjà initiés des partenariats en amont, au sein des services communication, au cas par cas.

<sup>80</sup> Entretien réalisé le 25 juin 2009

<sup>81</sup> Ministère de la Culture, de la Communication, des Grands Travaux et du Bicentenaire, *Les donateurs du Louvre*, Paris : Editions de la Réunion des musées nationaux, 1989, 347p.

<sup>82</sup> Y.Evrard (Ed), *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris : Ed.Economica, 2004, p 52

une lisibilité des tâches de chacun comme l'ont rapporté plusieurs interlocuteurs lors des entretiens : « Je crois que ce qui nous manquait c'est un peu de structure, de coordination, c'est vrai que dans ces immenses maisons, il y avait peut-être un manque de communication, de visibilité sur les départements, sur les contacts...la création de la délégation c'est de la visibilité à l'extérieur mais aussi en interne, ça c'est très important que la main droite et la main gauche sachent ce qu'elles font chacune »<sup>83</sup> rapporte la chargée de mécénat à la BNF, dont le service a été isolé de la délégation de la diffusion culturelle pour devenir la délégation au mécénat en octobre 2008.

Ainsi, l'introduction et le développement des pratiques liées au mécénat ne se résument pas à la création d'un service spécifique dédié à cette tâche mais doivent s'accompagner d'une sensibilisation en interne, soutenue par l'équipe dirigeante. Quelques établissements travaillent pour cela à l'élaboration d'une charte éthique comme un guide de bonnes pratiques qui encadrerait les actions et préciserait les moyens et limites de la question<sup>84</sup>.

Nous remarquons que ce document s'apparente plutôt à une déclaration d'intention qui dans tous les cas ne suffit pas à asseoir et rendre légitime une politique de mécénat en interne. Pour cela, d'autres facteurs entrent en ligne de compte, comme notamment l'identité de l'institution. Dès lors, afin de gérer et développer au mieux les actions de mécénat, l'équipe dirigeante et les équipes déléguées en interne doivent à la fois se confronter à ce qui fait l'actualité de l'institution, soit son histoire, ses valeurs, ses jeux de pouvoir et aux impératifs d'un secteur aux concurrents de plus en plus nombreux.

## **B- A la recherche des meilleures pratiques : concilier identité et développement**

La mise en place des services internes montre que l'arrivée du mécénat au sein de la politique d'entreprise menée par les dirigeants de l'institution culturelle doit se confronter avant tout à l'identité de la structure. L'identité peut se définir comme un élément qui est à la fois endogène et exogène à l'action des dirigeants, elle comprend tous les facteurs qui donnent à l'entreprise sa continuité, sa spécificité, sa cohérence<sup>85</sup>. Il est évident, mais nécessaire, de rappeler ici qu'il y a autant d'identité singulière que d'institutions culturelles, comme en témoigne le tableau en I-C-b. Dès lors, la réussite des actions mécénat ne tient pas seulement à l'inscription des enjeux et objectifs sur le cahier des charges mais révèle surtout l'influence de l'identité qui entraîne des choix et des structurations non homogènes, spécifiques à chacun, en continu avec son histoire. En composant avec ces données, les institutions culturelles doivent se montrer réactives face à l'apparition d'un univers concurrentiel nourri constamment par de nouveaux enjeux depuis quelques années.

### **a- Le poids de l'identité : à chaque institution culturelle son histoire**

---

<sup>83</sup> Entretien avec la déléguée au mécénat, Bibliothèque Nationale de France, le 19 juin 2009

<sup>84</sup> Parmi le champ d'enquête : le Louvre possède une charte éthique, les équipes de la BNF et de la Comédie-Française travaillent à son élaboration

<sup>85</sup> A. Busson in Y. Evrard (Ed), *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, p12, p58

Quatre facteurs peuvent être mentionnés lorsqu'il s'agit de rendre compte des éléments qui composent l'identité de l'entreprise culturelle : les facteurs politiques, l'imaginaire organisationnel, les productions symboliques mais aussi les facteurs structurels<sup>86</sup>. Nous retiendrons ici les facteurs politiques, symboliques et structurels pour montrer comment ces composants jouent un rôle décisif dans les orientations prises par les stratégies de mécénat au sein des institutions.

Ainsi, les facteurs politiques mettent en avant les luttes de pouvoir, la place que chacun des actionnaires occupe et le rôle qu'il joue, ou encore la personnalité des dirigeants<sup>87</sup>. A ce titre, il est évident que le vote qui s'est déroulé à la Comédie-Française pour faire accepter le mécénat, vote auquel a participé le Conseil d'Administration réunissant neuf sociétaires, a permis d'inscrire lisiblement l'arrivée du mécénat dans les pratiques. En outre, les Comédiens-Français via leur statut de sociétaires ont un intérêt direct aux recettes réalisées par le théâtre, ce qui permet une implication similaire à celles de véritables "actionnaires". Il est certain que les enjeux de pouvoir influent le choix des structures et leur pérennité. L'épisode survenu au sein du Centre Pompidou confirme le poids des relations humaines, la réinternalisation ayant provoqué des conflits interpersonnels ne facilitant pas la structuration du service<sup>88</sup>. Lorsque nous avons rencontré la conseillère juridique de l'Admical, ses propos nous avaient déjà mis sur la voie : "Dans ces grands mastodontes de la culture c'est imminemment politique [...] parfois même si [le service] est un placard on préfère le laisser, on ferme la porte et puis on attend que ça passe."<sup>89</sup>

Les productions symboliques renvoient à la culture d'entreprise qui peut se définir comme l'ensemble des croyances, valeurs et normes, mythes et histoires, rites collectifs et tabous qui circulent dans l'institution culturelle. Lors de la rencontre avec la personne en charge du mécénat au Théâtre de la Colline, théâtre national spécialisé dans les écritures contemporaines et situé dans le XXe arrondissement de Paris, celle-ci nous a exprimé sa difficulté à faire accepter le mécénat en interne, dans un théâtre dirigé depuis sa création par une génération de metteurs en scène militant en faveur d'un théâtre « service public ». Un fossé, plus ou moins grand, existe entre les institutions où la croyance "mécénat" et "argent sale" est atténuée, ce qui est plus communément le cas dans le secteur du musée et du patrimoine, et celles qui conservent le poids d'une histoire revendiquée autour d'un financement public de la culture, ce qui est plus fréquemment le cas dans le spectacle vivant.

Ainsi, les témoignages rendent compte des différentes us et coutumes qui contribuent à créer des environnements différents dans lequel doit s'inscrire un enjeu commun, celui du mécénat :

Des valeurs aux rites témoignant d'un mécénat assumé :

"A Versailles, le mécénat il a toujours existé puisque si vous regardez l'histoire des mécènes, ça commence par Louis-Philippe, le XIXe siècle, nous avons un endroit, au rez-de-chaussée de l'aile nord du chateau où il ya les plaques des donateurs, où on inscrit sur le marbre les donateurs."<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> *Ibid*, p 58-59-60

<sup>87</sup> *Ibid*, p 58

<sup>88</sup> *Infra* II-A-a

<sup>89</sup> Entretien réalisé le 29 mai 2009

<sup>90</sup> Entretien avec la responsable mécénat du Domaine de Versailles, le 25 juin 2009

Au Louvre : "On n'a pas à convaincre les conservateurs que l'argent privé ce n'est pas mal. On n'a pas à convaincre les syndicats qu'on est vendu au grand capital."<sup>91</sup>

Aux croyances d'un mécénat se devant d'être constamment justifié :

A l'Odéon, Théâtre de l'Europe : "On peut se raconter que le théâtre va être nourri par le mécénat, dans l'état actuel des choses ce n'est pas possible ça n'est pas vrai. (...) le problème c'est que quand les mécènes potentiels savent que l'on est en danger financier par rapport à nos tutelles, ils nous disent voilà, je suis un sauveur je mets 50 000 sur la table mais je veux écrire l'édito, et ça c'est terrifiant, ça fait des relations innombrables."<sup>92</sup>

Enfin, il est important de rappeler que les facteurs structurels font partie intégrante de l'identité de l'institution, renvoyant à la propre histoire de son organisation et de son partage des tâches qui ne correspond pas nécessairement à la vision stratégique contemporaine. Des structures ont ainsi développé des outils avant le caractère éminemment stratégique accordé au mécénat à l'heure actuelle. Ainsi, deux outils rencontrés dans le champ étudié témoignent de cette configuration : l'AROP (Association pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris) et l'AMOC (Association des Amis et Mécènes de l'Opéra Comique). En parcourant la liste des correspondants mécénat nommés par la Mission Mécénat du Ministère de la Culture et de la Communication, nous remarquons que l'AMOC et l'AROP sont les seuls référents associatifs cités parmi les services internes, témoins d'une action aboutie en termes de mécénat. L'apparition et le choix de ces deux outils associatifs se comprend avant tout par l'histoire de l'institution culturelle à laquelle s'associent les opportunités et les visions personnelles des dirigeants. L'AROP, créé en 1980, a su développer son activité de mécénat en débutant par ailleurs avec l'équivalent d'une politique des publics ou d'un service abonnement "Dès le début, c'était le souhait de créer une association d'amis d'opéra pour leur proposer tout ce que de grands amateurs d'opéra ou de ballet peuvent avoir envie d'obtenir, des conférences etc...et effectivement réunir ces personnes dans l'espoir qu'elles contribuent à l'action de l'opéra par des dons."<sup>93</sup>

Soutenue et considérée à plus ou moins grande échelle par l'Opéra national de Paris, selon les différentes équipes dirigeantes en place dans la structure, l'AROP fait aujourd'hui quasiment partie intégrante de l'Opéra à tel point que le chargé des relations avec les entreprises à l'AROP et du cercle d'entreprises en interne à l'Opéra nous confie : "Certaines entreprises ne savent même pas si elles sont mécènes de l'Opéra ou de l'AROP."<sup>94</sup> Concernant l'AMOC, le choix de l'outil associatif s'explique par un concours de circonstances propre au changement de direction et à l'arrivée de l'équipe nouvelle, profitant de l'héritage laissé par la précédente. Ainsi, la secrétaire générale de l'Opéra Comique indique : "L'AMOC existait avant l'arrivée de Jérôme Deschamps [actuel directeur de l'Opéra Comique], mais en fait l'AMOC n'a jamais été lancée et les statuts sont restés lettre morte. Quand nous sommes arrivés avec Jérôme Deschamps elle existait et les statuts avaient été déposés, ça aurait été dommage de ne pas s'en servir."<sup>95</sup>

<sup>91</sup> Entretien avec le directeur du service mécénat, musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>92</sup> Entretien avec le secrétaire général du Théâtre de l'Odéon, le 19 juin 2009

<sup>93</sup> Entretien avec le responsable du pôle entreprises, AROP-Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris, responsable du Cercle des entreprises, le 5 juin 2009

<sup>94</sup> Idem

<sup>95</sup> Entretien avec la secrétaire générale de l'Opéra Comique, le 28 mai 2009

L'identité de l'institution culturelle est une donnée essentielle pour comprendre les schémas actuels et la notoire superposition des différents outils juridiques<sup>96</sup>. Par ailleurs, l'actualité de leur utilisation se lit nécessairement en lien avec les enjeux d'un secteur concurrentiel, évoluant dans un environnement réglementaire récent et en évolution.

## **b- La course aux outils dans un environnement réglementaire récent et en évolution**

---

Le Louvre fait souvent figure de référentiel dans le secteur, étant cité comme pionnier en la matière dans les différentes formations ou par les chargés de mécénat présents dans les autres institutions. “ Nous sommes des bébés comparés au Louvre ” confie la personne en charge du mécénat à la BNF<sup>97</sup>. Ce ne sont d'ailleurs pas les équipes du musée du Louvre, de l'Opéra national de Paris ou même de Versailles qui sont présentes dans les petits-déjeuners organisés à l'initiative des professionnels du secteur, de manière complètement informelle, afin de permettre un échange de bonnes pratiques<sup>98</sup>. Les équipes des “ gros ” craindraient-elles de livrer leur recettes aux “ petits ” ?

Cette position de quasi-monopole encore maîtrisée sur certains marchés par les plus avancés tend en effet à être destabilisée. En construisant notre questionnaire à l'attention des grandes institutions culturelles, nous avons formulé aucune interrogation concernant directement le positionnement de l'institution vis-a-vis d'éventuels concurrents et le développement d'une stratégie pensée en ce sens. Il reste cependant intéressant de noter comment le mécénat se développe en proie aux forces concurrentielles. Même si toutes les conditions ne sont pas remplies et laissent aux acteurs du secteur une certaine marge de manoeuvre, l'analyse stratégique de l'activité mécénat au sein des grandes institutions culturelles tend à montrer que le marché sur lequel oeuvrent les “ fundraisers ” devient de plus en plus concurrentiel, obligeant les acteurs à se positionner les uns par rapport aux autres.

En retenant trois des cinq caractéristiques qui commandent l'intensité de la concurrence selon l'analyse stratégique de Mickaël Porter, il semble évident que les conditions de la concurrence du marché sur lequel s'avance les grandes institutions culturelles se soient accrues de manière significative par trois voies différentes : la menace des nouveaux entrants, celle des produits de substitution et la rivalité entre firme qui exerce la même activité<sup>99</sup>.

Ainsi, à la question “ Quelle “ zone ” est la mieux développée : entreprise / particulier / à l'étranger ? ”<sup>100</sup>, tous les chargés de mécénat que nous avons rencontrés ont répondu avec plus ou moins de nuances : le mécénat des entreprises. En effet, la cible “ entreprises ” reste la plus sollicitée, ouvrant les barrières à l'entrée pour les nouveaux qui débutent dans le secteur et dont les services mécénat ont été créés récemment ou sont en cours de création : la Comédie-Française, le théâtre de la Colline et de l'Odéon, le Grand Palais ont à l'heure actuelle uniquement des mécènes “ entreprise ”. Reste à préciser que, pour ces grandes institutions et via notamment la méthode du “ cercle ” que nous avons

<sup>96</sup> *Infra* I-C-b

<sup>97</sup> Entretien avec la déléguée au mécénat, Bibliothèque Nationale de France, le 19 juin 2009

<sup>98</sup> Dans le cadre de notre stage à la Comédie-Française, nous avons participé à deux petits-déjeuners organisés par des “ nouveaux entrants ” dans le domaine du mécénat : le musée national des Arts et Métiers, la Cinémathèque française

<sup>99</sup> M. Porter et l'analyse stratégique citée par A. Busson in *Le Management des entreprises artistiques et culturelles*, *op cit*, p 14

<sup>100</sup> Cf Annexe n°7

présentée précédemment, la cible « entreprise » peut s'échelonner de la petite PME aux grandes multinationales. Nous remarquerons cependant que leur positionnement se gargarise généralement des grandes entreprises, témoignant d'une concurrence accrue sur cette cible. De manière spontanée et sans avoir à répondre directement à une question, les interlocuteurs rencontrés nous ont chacun présenté une grande fondation ou une entreprise du CAC 40 pour citer un exemple de leurs actions. Face à cette cible prioritaire, les grandes institutions culturelles n'ont bien évidemment rien à commercialiser dans le cadre du mécénat pour les entreprises, mais peuvent cependant proposer des contreparties dans la limite de 25% du montant du don.

Dès lors, nous remarquerons que les contreparties rendues par les grandes institutions culturelles peuvent être considérées comme de véritables produits de substitution, remplissant la même fonction. En effet, toutes les équipes proposent une offre similaire qui se décline sous deux formes : les contreparties d'image et les contreparties de Relations Publiques. Les contreparties d'image renvoient à l'inscription du soutien du mécène sur les différents supports de communication et celles concernant les Relations Publiques à l'organisation d'événements privés par l'entreprise dans les espaces de l'institution culturelle (dîners, soirées événementielles, visites privées...). Certains interlocuteurs ont confié être à la recherche d'un type "révolutionnaire" de contreparties pour les entreprises mais les idées et les moyens manquent à l'heure actuelle. Un élément peut cependant différencier les institutions des unes par rapport aux autres : le facteur identitaire. "Le caractère unique de l'offre présentée par l'entreprise constitue un avantage concurrentiel décisif et durable"<sup>101</sup> rappelle les stratégies de différenciation qui permettent de renforcer le positionnement de l'institution. A la question "Vos forces et vos faiblesses en quelques mots", les termes "valeur refuge", "renommée", "identité singulière", "particularités", "originalité, unicité" ont été donnés par des "nouveaux entrants" comme par des plus anciens tels le Louvre ou l'Opéra national de Paris, témoignant d'une rivalité attisée par une force identitaire à faire valoir.

Ces conclusions s'inscrivent en lien avec les différentes études récemment publiées à ce sujet et ont été vérifiées en pratique lorsque nous avons rencontré les différents interlocuteurs<sup>102</sup>. Une technique de "benchmarking"<sup>103</sup>, ou étalonnage, pouvait ainsi être associée à notre démarche et expliquer l'impatience des institutions à souhaiter lire notre étude.

Dès lors, pour mieux cerner les stratégies employées par les équipes et leurs dirigeants, il convient de prendre en compte différents éléments : le marché qui constitue l'environnement concurrentiel de l'activité, le processus de création de valeur dans lequel s'inscrit l'institution -cf valorisation identitaire- mais également l'environnement général<sup>104</sup>. Ce dernier élément ne doit pas être négligé dans la mesure où il joue ici un rôle important, voire déterminant. Renvoyant à des données économiques, politiques, sociales ou encore technologiques, l'environnement dans lequel évolue l'activité met en avant une série de facteurs exogènes qui influent son développement<sup>105</sup>. Pour comprendre notre état des lieux, nous nous intéresserons particulièrement ici aux composantes politique et réglementaire

<sup>101</sup> A. Busson, in Y. Evrard (Ed) *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, op cit, p 22

<sup>102</sup> Sur la notion de concurrence, voir notamment la synthèse d'une *Etude sur le mécénat dans les établissements publics et autres opérateurs de spectacle vivant depuis 2003*, publiée par le Ministère de la Culture et de la Communication en décembre 2008

<sup>103</sup> "Le benchmarking consiste à apprendre de l'expérience des autres en se comparant aux meilleurs", D. Bourgeon-Renault, *Marketing de l'art et de la culture*, p113

<sup>104</sup> M. Porter et l'analyse stratégique cité par A. Busson in *Le Management des entreprises artistiques et culturelles*, p 15

<sup>105</sup> Idem

qui viennent fréquemment heurter les perspectives stratégiques des politiques de mécénat. A la question “Voyez-vous une (des) limite(s) dans le développement de votre service, si oui laquelle (lesquelles) ?”, la moitié des interlocuteurs ont évoqué une limite liée aux ressources humaines et au faible effectif dans les équipes mécénat. Une limite qui touche à la fois les “gros” et les “petits”, découvrant la fragilité d'une activité encore débutante, où les prises de risques ne sont pas toujours mesurées ou assumées, même au niveau politique. Comme on nous l'a précisé à plusieurs reprises lors des entretiens, la création d'emplois au sein des établissements publics est soumise aux décisions du Ministère de la Culture et de la Communication, qui ne se prononce pour l'instant qu'au cas par cas.

A cet environnement politique encore hésitant, s'ajoutent des facteurs réglementaires qui frôlent parfois le vide juridique, où aucune réponse n'a à ce jour été donnée. Lorsque nous avons rencontré la conseillère juridique de l'Admical, cette dernière nous a fait part du retour de la “philanthropie individuelle, des philentrepeneurs, du don de l'individu”. Cette perspective d'une nouvelle cible, celles des particuliers voire plus précisément des “Grands Donateurs”, fait son chemin dans le secteur, comme en témoigne également la récente publication par Virginie Seghers de son ouvrage : *La nouvelle philanthropie (ré)invente-t-elle le capitalisme solidaire ?* Cette étude rend compte des initiatives toujours plus nombreuses prises par les entrepreneurs à succès, teneurs du CAC 40, participant alors d'une nouvelle démarche philanthropique. Si la France n'a pas cette “culture du don” tant enviée aux anglo-saxons, elle ne possède pas moins des entrepreneurs dynamiques, prêts à créer leur propre fondation ou à s'engager sur une cause d'intérêt général à titre individuel. Sur le terrain, ces enjeux ont été confirmés puisque à la question “Avez-vous un pôle à développer plus encore ?”, deux réponses sont revenues quasi-unaniment chez nos interlocuteurs : le mécénat des particuliers et les projets à l'international. Or des blocages juridiques et réglementaires persistent dans ces domaines, comme cela a été évoqué lors des entretiens. La dernière question de notre grille d'entretiens cherchait à savoir si nos interlocuteurs attendaient “une évolution plus poussée de la législation, des ouvertures qui pourraient faire avancer encore plus les actions en partenariat ?”. La piste des “Grands Donateurs” a largement été invoquée puisque la majorité des institutions qui ont répondu à cette question ont mentionné des attentes en lien avec ce public cible.

Ainsi, certains souhaiteraient une déduction fiscale intéressante sur l'Impôt Sur la Fortune (équipes du Louvre, de l'Opéra, de la Comédie-Française), d'autres aimeraient que la législation sur les trésors nationaux soit accessible aux publics des individuels<sup>106</sup> (la BNF et Versailles), les derniers mentionnent la possibilité d'offrir des contreparties plus conséquentes pour les individus. A ce jour, les institutions culturelles ne peuvent en effet bénéficier du régime fiscal qui prévoit une réduction de l'ISF de 75% du don fait avec un plafond numéraire de 50 000 euros, seules les fondations reconnues d'utilité publique, certains établissements de recherche ou d'enseignement étant aujourd'hui encadrés par cette nouvelle réglementation baptisée “ISF solidaire”. Nous n'avons pas mesuré de manière précise le poids du levier fiscal mais il reste évident qu'il fait partie de tous les argumentaires développés par les équipes mécénat de ces grandes institutions. Il ne s'agit pas ici d'adopter un jugement de valeur sur la présence ou non des contreparties dans le mécénat des particuliers, mais de constater qu'il existe un décalage entre les textes réglementaires en place et les attentes sur le terrain. “Par exemple, on ne peut pas donner de catalogues, car on en donne deux et déjà on dépasse [le montant légal est fixé à 60

---

<sup>106</sup> CfLoi n° 2002-5, 4 janvier 2002 relative aux musées de France: toute entreprise qui soutient l'Etat dans l'acquisition d'un trésor national (oeuvre majeure du patrimoine français, pour laquelle l'Etat a un droit de préemption) bénéficie d'une déduction fiscale de 90% du montant du don dans la limite de 50% de l'impôt sur les sociétés dû.

euros forfaitaires, ndr] » confie un des chargés de mécénat interrogé. De tels décalages font place à un véritable système D allant d'un simple jeu sur la valorisation (les visites privées par exemple ne sont pas valorisables légalement et peuvent donc être utilisées dans ce cadre)...à une utilisation parfois risquée mais non moins efficace de ce que nous nommerons les "satellites", ces structures autonomes type association ou fondation qui gravitent autour des services internes. Dans ce cadre, la création d'une fondation sous-égide permet notamment de débloquer la situation concernant l'ISF, et de créer un réseau de donateurs importants.

Ainsi, afin d'inscrire la pratique du mécénat au sein de la politique d'entreprise et de travailler à une fidélisation des mécènes, les équipes et leur dirigeant doivent savoir composer entre l'identité de leur institution et son adaptation à un univers concurrentiel où certaines données sont encore inconnues. Un environnement qui incite alors à se tourner vers une optimisation des forces en présence et l'utilisation des outils "à risques", pour se donner les moyens d'une politique cohérente mais également ambitieuse.

## **C- Une application : l'optimisation de l'outil associatif comme défi nécessaire**

Aborder dans le cadre du respect des bonnes pratiques lors d'une formation au ministère de la Culture et de la Communication sur la thématique "Mécénat de compétences " le 29 mai 2009, la question des "Sociétés des Amis" qui renvoie à l'existence de structures autonomes en parallèle du service interne a suscité de vives réactions. Aux termes des échanges, Robert Fohr, actuel président de la Mission Mécénat, s'est exclamé : "Une Société des Amis ça ne sert à rien car ce qui compte dans le mécénat c'est le bénéficiaire final [l'institution culturelle, ndr]". Les juristes ou fiscalistes que nous avons interrogés sur ce sujet abondent également dans ce sens, en précisant qu'une structure autonome juridiquement doit être gérée avec précaution et que sa création à l'heure actuelle est peu conseillée<sup>107</sup>. Cependant, parmi les dix institutions culturelles sélectionnées pour notre terrain d'enquête, six possèdent une ou plusieurs structures autonomes, et quatre de ces structures se présentent sous la forme d'une association reconnue d'utilité publique intitulée "Société des Amis de..." ou "Association des Amis..."<sup>108</sup>.

Leur fonctionnement actuel renvoie à une certaine complexité de gestion et de légitimité juridique qui est d'ailleurs le propre des structures associatives. Cependant, un retour sur l'origine historique de ces structures permet de comprendre l'utilisation contemporaine de ces outils juridiques qui font souvent partie de l'identité des institutions culturelles. L'actualité des outils associatifs révèle alors les tenants d'une stratégie qui cherche des atouts complémentaires en termes de cibles et de positionnements.

### **a- Les obstacles à la pérennité des outils associatifs**

---

Les quatre "Sociétés des Amis" identifiées ont été créées entre la fin du XIXe et le début du XXe siècle avec un objectif identique : celui d'enrichir les collections du musée / monument

<sup>107</sup> Entretien avec la conseillère juridique de l'Admical, indications données par la chargée de mission pour le droit fiscal, Ministère de la Culture et de la Communication

<sup>108</sup> *Infra* I-C-b

autour duquel elles se sont constituées. Leur naissance participe souvent d'un véritable acte politique, ralliant les classes aisées de la société et prônant une alternative nécessaire au rôle joué par l'Etat, dont les interventions commençaient alors à se préciser avec l'apparition de la Réunion des Musées Nationaux, établissement public créé en 1895 afin de "Recueillir, gérer et employer les ressources destinées aux acquisitions d'objet ayant une valeur artistiques, archéologique ou historique et devant prendre place dans les musées du Louvre, de Versailles, de Saint-Germain et du Luxembourg"<sup>109</sup>. Ainsi, l'acte fondateur de la Société des Amis du Musée du Louvre précise : "Les membres du Comité sont unanimes à déplorer la modicité des ressources dont dispose le Louvre pour le développement de ses collections. Trop souvent, dans les grandes ventes et dans bien d'autres occasions, il arrive que faute de moyens, il laisse échapper d'inestimables chefs d'oeuvres, dignes de prendre place dans ses galeries, qui vont embellir les collections particulières quand ce n'est pas des musées étrangers."<sup>110</sup>. Le comité fondateur de la Société des Amis du Louvre comportait d'ailleurs plusieurs hommes politiques (sénateurs et députés) ainsi que le directeur des Musées Nationaux et celui des Beaux-Arts<sup>111</sup>. Un mouvement similaire donne naissance à la Société des Amis de Versailles qui devient Association Reconnue d'Utilité Publique le 16 avril 1913 suite à l'action d'un journaliste à l'Echo de Paris qui attire l'attention des lecteurs sur la "médiocre place que le domaine de Versailles tient dans le budget des Beaux-Arts"<sup>112</sup>. Un bureau provisoire charge alors deux hommes politiques, Millerand et Poincaré, de préparer les statuts de l'association. Au-delà de la dimension politique, de véritables mécènes historiques apparaissent, amateurs d'art et collectionneurs, issus d'un milieu bourgeois, aisé et cultivé. Ainsi, se retrouvent dans la Société des Amis du Louvre des aristocrates, des industriels tel Camille Groult ou encore des financiers tels Camondo ou les Rothschild.

Dès leur origine, ces associations ont permis d'enrichir les collections<sup>113</sup> tout en élaborant une véritable ligne de conduite, assimilable à "l'objet" nécessaire à la création d'une fondation à l'heure actuelle. Ce système permettait d'ailleurs de contourner le principe de non-affectation des dons qui faisait loi lorsque la Réunion des Musées Nationaux était seule en charge d'enrichir les collections des Musées Nationaux, à savoir les musées du Louvre, de Versailles, de Saint-Germain et du Luxembourg. Au lieu de se tourner vers la RMN, les Sociétés d'Amis pouvaient dès lors choisir l'oeuvre sur laquelle elles souhaitaient affecter leurs finances, résultant des cotisations, avant d'en faire don au musée auquel elles étaient associées.

A l'heure actuelle, la pérennité de ces structures pour le développement d'un mécénat stratégique repose sur deux difficultés.

Premièrement, leur participation en tant que mécènes historiques a évolué, se heurtant aux nouveaux enjeux du secteur. Lorsque les associations d'amis regroupent uniquement des particuliers, leur rôle a été minimisé face à la puissance du mécénat d'entreprises

---

<sup>109</sup> Extrait du décret fondateur de la RMN, 14 janvier 1996, in Jean Fosseyeux et Christian Pattyn (Ed), *Les établissements publics sous tutelle du ministère de la culture : histoire administrative, op.cit.*, p 129

<sup>110</sup> Procès verbal rédigé en 1897, Raoul Ergmann in Ministère de la Culture, de la Communication, des Grands Travaux et du Bicentenaire, *Les donateurs du Louvre* , op.cit, p 98

<sup>111</sup> Idem

<sup>112</sup> Site Internet Société des Amis de Versailles : <http://amisdeversailles.com>

<sup>113</sup> Achats majeurs de la Société des Amis du Louvre au début du siècle : *Bain Turc* de Ingres et de *La folle monomane du jeu* de Th.Géricault

qui reste encore la cible la plus sollicitée par les institutions culturelles. Leur capacité de financement a souffert de la flambée des prix, constatée ces dernières années sur le marché de l'art notamment, réduisant les possibilités d'acquisitions<sup>114</sup>. Et surtout, leur posture de mécène historique a été mise à mal par le développement des services mécénat en interne. L'élément le plus décisif reste en effet la mise en place de stratégies de mécénat au sein des institutions culturelles, installant des priorités et des directives allant parfois à l'encontre de la propre politique menée au sein des sociétés d'Amis. Comme nous l'avons souligné, celles-ci présentent la particularité de participer au financement de l'institution tout en conservant une "personnalité propre", avec une ligne de conduite et des choix arrêtés. Ce dernier point donne ainsi lieu à des dissensions et des relations parfois orageuses entre l'institution culturelle et sa société des Amis. A Versailles, la question se pose pour les trois structures autonomes qui entourent l'équipe interne avec qui la coordination n'est pas toujours optimale : « On ne peut pas vraiment les considérer comme nos relais. C'est difficile de réfléchir à un développement ensemble. Ces sociétés d'amis c'est compliqué..avec les trois sociétés, la française et les deux américaines, les relations sont complexes.<sup>115</sup> » Un relationnel compliqué qui a d'ailleurs compromis le financement d'une exposition d'art contemporain par une fondation américaine, la Versailles Foundation. Ses délégués n'ont pas souhaité être le relais de cette action mécénat sur le territoire américain car ce projet n'entrait pas dans les priorités de l'association fixées sur la rénovation du patrimoine et non sur l'art contemporain<sup>116</sup>. Celles qui ont motivé les premières initiatives proches du mécénat tel qu'il est pratiqué à l'heure actuelle dans les institutions peuvent aujourd'hui être accusées de freiner son développement. Pourtant, il serait dangereux qu'elles perdent complètement leur autonomie et tombent sous la coupe directe de l'établissement public. Au regard du droit, il est en effet peu recommandé de tisser des liens trop étroits entre l'association et l'établissement public, le risque pour l'association d'être condamnée à l'amende ou au démantèlement par la Cour des Comptes étant bien réel.

La seconde difficulté qui limite l'efficacité de ces structures aujourd'hui est en effet d'ordre juridique. Le cadre juridique et fiscal s'étant précisé depuis les années 2000, de nouvelles interrogations relatives au fonctionnement de ces structures se sont posées. C'est ici le statut associatif de la structure (déclarée ou RUP) qui est soumis à caution ; sont donc concernés les Sociétés d'Amis mais aussi leur homologue statutaire type AROP (Association pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris) ou AMOC (Association pour les Amis et Mécènes de l'Opéra Comique). Le principal risque encouru par ces associations est d'être condamné pour "gestion de fait" . La gestion de fait se définit comme "l'encaissement ou le décaissement par une structure associée de fonds, qui par nature, ont en réalité le caractère de recettes ou de dépenses d'un établissement public et qui relevaient donc de la caisse de son comptable public.<sup>117</sup>". Dans ce cas, la structure peut se voir qualifiée "d'association transparente" par la Cour des Comptes qui a accru ses contrôles, notamment depuis la loi du 1er août 2003.

Le fonctionnement d'une association d'amis renvoie à deux mécanismes distincts : soit la société d'amis remplit les conditions des articles 200 (mécénat des particuliers) et 238 bis (mécénat d'entreprises) et dans ce cas elle peut établir à son niveau des reçus fiscaux pour

<sup>114</sup> Raoul Ergmann in *Les donateurs du Louvre*, p106

<sup>115</sup> Entretien avec la responsable mécénat du Domaine de Versailles, le 25 juin 2009

<sup>116</sup> Idem

<sup>117</sup> E. Giannesini, *La gestion des fonds du mécénat culturel par les associations d'amis : prévenir les situations à risque*, AJDA,

les versements qu'elle reçoit ; soit elle ne remplit pas les conditions et elle est considérée comme un organisme collecteur de fonds : les versements transitent par un compte tiers qu'elle reverse ensuite à l'institution culturelle, bénéficiaire final du don et donc émettrice des reçus fiscaux le cas échéant<sup>118</sup>. Des condamnations pour gestion de fait peuvent être prononcées dans les deux cas : si la convention de partenariat établit que l'association est le destinataire final du don, la Cour des Comptes peut juger de facto que les opérations financées sont prises en charge et réalisées sous la maîtrise d'ouvrage de l'établissement ; si l'association n'est que simple collecteur de fonds, la gestion de fait en dépenses, avec la mise à disposition gratuite ou insuffisamment tarifée des moyens du service public, peut être établie<sup>119</sup>. Autant dire qu'à l'heure actuelle, la vigilance est de mise. Des associations de taille importante, telles que l'AROP, ont déjà été mises en examen et condamnées pour gestion de fait<sup>120</sup>. En outre, la prévention de ces situations à risques amènent les dirigeants à des montages juridiques complexes. Preuve en est le cas de l'AMOC (Association des Amis et Mécènes de l'Opéra Comique) qui regroupe une association et une fondation, l'association ne pouvant émettre des reçus fiscaux, ce qui est en revanche possible pour la fondation. Un particulier ou une entreprise qui souhaite apporter son soutien à l'AMOC doit donc à la fois adhérer à l'association via une cotisation et à la fondation via un don. Une dernière subtilité dans le fonctionnement de ces structures autonomes réside en effet dans la distinction entre cotisation et don, qui intervient lorsque l'association est bénéficiaire final du don et peut émettre des reçus fiscaux -ce qui est souvent le cas pour les Sociétés des Amis qui ont le statut d'association RUP-. "Les cotisations versées au sociétés d'amis, qui donnent lieu à des contreparties (entrées gratuites, catalogues, etc...) ne sont pas admises au titre du mécénat. Il faut dissocier la cotisation du don"<sup>121</sup> rappelle la chargée de mission pour le droit fiscal au ministère de la Culture et de la Communication. Par exemple, pour le musée du Louvre, la cotisation à 60 euros annuels permet un accès coupe-file au musée<sup>122</sup>, similaires aux avantages proposées dans le cadre d'un abonnement. Dès lors, les associations sont généralement obligées de distinguer dans leur offre ce qui relève de la cotisation ou du don. La distinction n'apparaît pas toujours de manière très claire, révélant une nouvelle zone à risque dans les pratiques. Comme le rappelle à juste titre le directeur du service mécénat au musée du Louvre : "La société des Amis du Louvre, c'est un peu une ambiguïté parce que ça n'est que partiellement un organe de collecte de mécénat"<sup>123</sup>.

Ainsi, le principal défi pour les institutions culturelles reste une coordination optimale entre son service interne et son "satellite", Sociétés d'Amis ou associations d'entreprises dont les subtilités de fonctionnement ne sont pas toujours maîtrisées et restent parfois ambiguës au regard de la loi. "Stratégie et structure agissent constamment en interrelation et un des enjeux de la politique générale de l'entreprise est de maîtriser correctement cette influence réciproque"<sup>124</sup> rappelle Alain Busson. Une fois ce défi relevé, si la structure autonome s'inscrit en continuité avec l'identité de l'institution culturelle tant en termes de

<sup>118</sup> *Créer et animer un cercle de Partenaires*, Les ateliers de la mission mécénat, 14 juin 2005, *Infra* I-B-b

<sup>119</sup> E. Giannesini, *La gestion des fonds du mécénat culturel par les associations d'amis : prévenir les situations à risque*, AJDA, 22/01/2007, p122-126

<sup>120</sup> *Idem*

<sup>121</sup> *Créer et animer un cercle de Partenaires*, Les ateliers de la mission mécénat, 14 juin 2005

<sup>122</sup> Accès coupe-file : un accès qui permet d'entrer au musée en évitant la file d'attente

<sup>123</sup> Entretien avec le directeur du service mécénat, musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>124</sup> A. Busson, in Y. Evrard (Ed) *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, *op cit*, p44

partages de valeurs que de relations humaines, des perspectives intéressantes sur le plan stratégique résident dans le fonctionnement des satellites.

## b- Les points forts des “satellites” toujours d'actualité

---

D'un point de vue fonctionnel, les “cercles d'entreprises” mis en place au sein des services internes et présentés précédemment se rapprochent des structures autonomes. Il est d'ailleurs fort probable que l'élaboration des cercles d'entreprises ait été directement pensée sur les modèles, généralement antérieurs, des associations type “Sociétés d'Amis” ou “club d'entreprises”. En proposant d'élaborer une stratégie de recherche de fonds, Karen Nielsen aborde dans son ouvrage la question du club de mécènes et théorise quelques “règles d'or” à respecter pour un fonctionnement optimal : “créer le club avec le parrainage de chefs d'entreprises déjà impliqués et motivés qui en deviendront les membres fondateurs pour permettre une croissance “organique” du club ; fixer le montant de cotisation assez bas, en prévoyant une participation aux frais pour les activités proposées et différents niveaux d'adhésion, faire du club un lieu de convivialité et d'exclusivité, avec une programmation d'évènements originale et réservée aux membres, associer le club aux problématiques de la structure.”<sup>125</sup> Des règles auxquelles obéissent à la fois des structures autonomes types association d'entreprises tout comme les anciennes Sociétés d'Amis qui souvent proposent un niveau de cotisation assez faible, valorisent des activités réservées exclusivement à ses membres comme des visites privées ou des abonnements à certaines revues, et s'impliquent dans les différentes thématiques de l'institution culturelle.

Dès lors, la plus grande force de ces satellites restent leur maturité, entraînés par le dynamisme du fonctionnement associatif et permettant la conservation d'un réseau de fidèles en place parfois depuis des décennies. Dans la pratique du mécénat, il convient de valoriser d'une part la notion de réseau, déterminante pour le positionnement de l'institution et la fidélisation, et de cultiver d'autre part “l'effet pépinière” en lien avec les nouveaux enjeux.

La création d'un réseau dynamisé via le caractère associatif de ces structures reste donc le point fort des satellites qui permet de développer un avantage concurrentiel intéressant. Il convient par ailleurs de relever que leur efficacité s'inscrit dans les défis qui consistent à composer avec un environnement réglementaire récent et évolution. Ainsi, en dépit de leur complexité de gestion qui essuie parfois des échecs, les associations étrangères restent le moyen le plus simple de notamment faire valoir un argument fiscal convaincant. Le positionnement à l'étranger fait partie des pistes de développement provoquant une adhésion similaire à celle du mécénat des particuliers. Cependant, comme le souligne Virginie Seghers : « La diversité des contextes politiques et économiques, des urgences sociales, des activités culturelles, sans parler des lois, des déductions fiscales et des habitudes, peut rendre extrêmement complexe la mise en place d'un mécénat à l'international »<sup>126</sup>. Enfin, en termes de ressources humaines et face notamment aux limites rencontrées dans les services internes<sup>127</sup>, nos interlocuteurs n'hésitent pas à valoriser le choix associatif. A l'AROP, une équipe de dix-huit salariés permanents peut ainsi compléter

<sup>125</sup> K.Nielsen *Le mécénat mode d'emploi*, Paris : Editions Economica, avril 2007, p163

<sup>126</sup> V.Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes, Philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?*, Paris : Editions Autrement, 2007, p 80

<sup>127</sup> Infra II-B-b

l'effectif réduit du service interne, composé de deux personnes uniquement <sup>128</sup>. A la Bibliothèque Nationale de France, notre interlocutrice évoque le terme de « cercle vertueux » pour mentionner « l'Association des Amis » qui, avec un conseil d'administration autonome pour gérer ses 2000 membres, apporte un sérieux coup de pouce à l'équipe interne composée de quatre personnes <sup>129</sup>.

Reste à se demander si des meilleures pratiques, cette pérennisation des structures autonomes ne révèle pas un détour par les mauvaises pratiques. Sans chercher à dédouaner mais en privilégiant une approche réaliste et pragmatique, rappelons simplement la parole de Virginie Seghers, inscrite en introduction de son enquête publiée en 2004, « Tout est à inventer » <sup>130</sup>. Ce qui motive les grandes institutions culturelles ? Trouver de quoi faire face à un tournant sans doute inéluctable, pour le moins d'actualité : « J'ai vécu l'époque, j'ai travaillé pour le ministère, où on ne disait pas qu'on avait besoin, le mécénat c'est du complément, on a besoin mais on ne le dit pas, et maintenant on le dit franchement, il faut du financement privé. Donc on fait. » <sup>131</sup> témoigne la directrice de la fondation de l'Orangerie pour la Philanthropie Individuelle et ancienne déléguée adjointe de l'Admical.

Aux termes de cette première analyse, il convient de s'arrêter un instant sur quelques conclusions : inscrire le mécénat dans la politique d'entreprise des grandes institutions culturelles s'avère complexe et se heurte à la fois à l'histoire de celles-ci mais aussi aux enjeux d'un recours au financement privé de plus en plus pressant. Le mécénat est une pratique désormais encadrée juridiquement, fiscalement mais notre état des lieux soulève les défis organisationnels et humains d'un secteur en construction, où les pratiques commencent à se stabiliser chez certains, à être totalement assumées pour d'autres, à tout juste éclore pour les derniers. Une interrogation apparaît alors : les structures autonomes peuvent-elles être considérées comme des structures transitoires ? Rien n'est moins sûr. Alors que le modèle anglo-saxon en fait rêver plus d'un, avec des services homogénéisés et optimisés, le mécénat à la française doit s'adapter, et créer ses propres outils. Cela s'inscrit nécessairement au sein d'une phase de transition, qui pourrait cependant jeter les bases d'un modèle hybride, où les structures se pensent forcément au cas par cas. Sur le terrain, reste un point d'entente et de cohésion, du côté des grandes institutions comme de celui des mécènes : l'importance de la relation ou la mise en place d'un véritable « partenariat ».

Lorsque nous posons la question aux mécènes interrogés dans le cadre des entretiens : « La « forme juridique » de l'institution que vous soutenez constitue-t-elle une source de motivation pour travailler ou non avec elle (association autonome vs service interne) ? Si vous avez travaillé avec plusieurs institutions, les différences constatées (en termes de propositions, relations humaines..) peuvent-elle être selon vous imputables à la forme même ? » <sup>132</sup>, nous recevons les réponses suivantes : « La forme juridique stricto sensu n'est pas une source de motivation. Ce sont les personnes, voire les « personnages » qui sont des sources de motivation. Les différences constatées ne sont pas tant administratives que relationnelles » <sup>133</sup>, « Non pas tellement, ce qui compte avant tout c'est le projet et après on

---

<sup>128</sup> Entretien avec le responsable du pôle entreprises, AROP-Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris, responsable du Cercle des entreprises, le 5 juin 2009

<sup>129</sup> Entretien à la Bibliothèque Nationale de France, réalisé le 19 juin 2009

<sup>130</sup> V.Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes*, op.cit,p12

<sup>131</sup> Entretien avec la directrice de la fondation de l'Orangerie pour la Philanthropie Individuelle, le 27 mai 2009

<sup>132</sup> Cf Annexe N°8

<sup>133</sup> Entretien avec le chargé de marketing et communication de Grant Thornton

voit si humainement ça colle, si on peut travailler ensemble, si le projet est cohérent avec ce qu'on veut faire. »<sup>134</sup>, « Non, ou alors je ne suis pas assez au courant...Si vous avez une bonne relation avec la personne, vous avez envie de vous battre pour le dossier car vous le voyez comme un acte de confiance avec la personne. »<sup>135</sup>Au-delà des enjeux structurels liés au développement d'un mécénat stratégique, surgit en effet le défi d'un partenariat réussi. Quelles sont les méthodes, comment les appliquer ? Qui sont les nouveaux fundraisers<sup>136</sup> dans un secteur en voie de professionnalisation ?

<sup>134</sup> Entretien avec la chargée de mécénat de la Caisse d'Epargne Ile-de-France

<sup>135</sup> Entretien avec la directrice marketing et communication d'Orrick Rambaud Martel, Paris

<sup>136</sup> Littéralement : chercheurs de fonds

## III- Un défi à relever : réussir sur la voie partenariale

Il convient de rappeler qu'en France et à l'heure actuelle, l'investissement des entreprises reste le plus conséquent dans le mécénat culturel, le positionnement des grandes institutions culturelles permettant d'ailleurs de toucher un panel plutôt large, de la PME de secteur aux entreprises du CAC 40. Nous avons montré que prendre en compte les nouveaux enjeux tel le mécénat des particuliers, des Grands Donateurs, ou encore celui des étrangers fait partie intégrante de la stratégie de développement des politiques de mécénat. Cependant, l'analyse qui suit doit se comprendre en lien avec la professionnalisation d'une activité qui s'est initiée avant tout à l'égard d'une cible "entreprise", dont les attentes ont façonné les pratiques. Le mécénat des entreprises n'est pas un acte purement philanthropique et les contreparties acquises au niveau légal jouent un rôle important (dans le cadre du mécénat, celles-ci s'élèvent à 25 % du montant du don). Il faut dès lors savoir jongler entre une approche "marketing" valorisant le projet et ce que peut recevoir le mécène en s'associant à celui-ci, en retenant cependant que le mécénat ne doit surtout pas se limiter à un accord commercial. "Etre mécène" se justifie avant tout à travers une plus-value relationnelle qui rejoint la force symbolique donnée à l'acte de mécénat tout en correspondant à une réalité de fonctionnement que doivent savoir gérer les équipes. "La marque culturelle" revêt ainsi une dimension symbolique forte tout en permettant un suivi concret et pertinent. Reste à souligner le véritable enjeu de telles pratiques : une source d'inégalités inévitable entre les institutions. Afin de mieux saisir la pertinence de ces résultats, il convient en dernier lieu de préciser que le métier de fundraiser doit encore trouver une place légitime, non garantie. La professionnalisation du secteur est en cours, les techniques s'inspirent notamment du modèle anglo-saxon, une référence qui doit cependant être relativisée.

### A- Définir les tenants de l'accord mécénat

#### a- Faire appel aux méthodes marketing

---

Par définition, le marketing renvoie à "la fonction de médiation entre l'offre et la demande"<sup>137</sup> ou encore "la démarche par laquelle une organisation développe ses marchés"<sup>138</sup>. Avec l'arrivée du mécénat dans les années quatre-vingt dix, un nouvelle demande et un nouveau marché s'imposent : celui des entreprises. Nous montrerons ici que le marketing pratiqué dans le cadre du mécénat s'inscrit dans la lignée des méthodes souvent initiées dans les grandes institutions culturelles via notamment les services de relations avec le public, à la

<sup>137</sup> Y.Evrard, (Ed). *Le management des entreprises artistiques et culturelles* \_ op.cit, p 63

<sup>138</sup> D.Bourgeon-Renault (Coll). *Marketing de l'art et de la culture, spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*. Editions Dunod, février 2009, p33

différence constatée que les services mécénat assument souvent plus librement le recours à celles-ci, à travers un discours et des pratiques volontaristes.

Il convient de mettre un terme à la croyance qui entoure souvent les accords de mécénat, à savoir qu'une ingérence du mécène dans le projet artistique serait une conséquence inévitable dans la mesure où il participe à son financement. Sur les dix interlocuteurs rencontrés, un seul nous a évoqué un tel épisode, en sachant qu'aucun service mécénat n'avait été pour l'instant mis en place dans cette institution. Plusieurs interlocuteurs ont assuré le respect du mécène pour le projet, et surtout, aucun projet culturel n'est à ce jour élaboré directement, spécialement à l'attention des mécènes<sup>139</sup>. Les dirigeants des grandes institutions culturelles initient toujours l'offre. Une vision pragmatique qui l'emporte sur les croyances. Ainsi, lorsque nous avons abordé la création du département de l'Art de l'Islam par Henri Loyrette, nous avons directement posé la question à la responsable du pôle entreprise au musée du Louvre "Des projets ont été pensés pour la recherche de fonds ?" Une réponse catégorique nous a été donnée : "Non, le mécénat est une solution, ce n'est pas cela qui va susciter la création de projets."<sup>140</sup> Nous avons alors relevé plusieurs éléments qui abondent dans le sens de ce témoignage.

Tout d'abord, les types de partenariats institutionnels mis en place à travers le fonctionnement d'un cercle ou au cas par cas ont souvent pour principe celui de la non-affectation des dons. Le mécène apporte son soutien à l'institution culturelle, les équipes internes décident ensuite sur quel projet le don en numéraire est affecté<sup>141</sup>. En outre, le mécénat utilise des méthodes proches du marketing de l'offre, qui s'inscrivent dans la lignée des pratiques communément acquises dans le secteur culturel hors industries culturelles. Ainsi, "il ne s'agit pas de définir une offre pour un public (même si certains aspects de l'offre peuvent faire l'objet d'aménagements) mais de rechercher un public pour une offre."<sup>142</sup> Le marketing de l'offre est notamment utilisé à l'attention des publics scolaires, lorsqu'il s'agit d'identifier quelle offre est la mieux adaptée dans la programmation d'un musée, ou d'un théâtre pour accueillir des visiteurs plus jeunes. La fragmentation des publics cibles ne naît pas avec le mécénat et reste une pratique courante dans les différents services de Relations Publiques et communication des institutions. Reste que l'offre est aménagée, participant d'une certaine sélection des projets. Ainsi, au Centre Pompidou une sélection de sept projets valorisant la thématique "utilité sociale" auxquels s'ajoutent certaines expositions est proposée, au Louvre les "grands projets" ont été ciblés, à la Comédie-Française une sélection des spectacles susceptibles d'être soutenus est opérée en amont, au Grand Palais les propositions sont axées autour de trois thématiques clairement définies : la restauration et la préservation du patrimoine, le soutien à l'art contemporain, l'accessibilité des personnes handicapées. Tout n'est effectivement pas "mécénable" et susceptible d'attirer l'attention des entreprises. Peut-on évoquer pour autant "une ingérence douce" comme l'énonce Karen Nielsen en citant l'exemple venant des Etats-Unis de la récurrence des expositions sur les peintres Impressionnistes afin d'attirer les bailleurs de fonds sur une thématique facile ?<sup>143</sup> Nous préférons avancer une simple connaissance pertinente et assumée des pratiques

<sup>139</sup> Les conseils d'administration des "satellites" sont parfois montrés du doigt, les pratiques souhaitent jouer la carte de la transparence : à l'AROP, 10% des dons transmis à l'Opéra sont fléchés par le CA et 90% des dons restent répartis en interne, sur décision de l'Opéra. Une pratique qui conserve cependant le double statut pour l'AROP: à la fois mécène et chercheur de fonds

<sup>140</sup> Entretien avec la responsable de l'unité mécénat d'entreprises, musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>141</sup> Situation notamment rencontrée au Louvre et à la Comédie-Française

<sup>142</sup> Y. Evrard (Ed), *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, op.cit, p75

<sup>143</sup> K. Nielsen, *Le mécénat mode d'emploi*, op cit, p138

marketing qui s'inscrit dans la lignée de celles déjà initiées par le biais des services de Relations Publiques. La pratique du mécénat s'inscrit toujours en lien avec la posture duale qui caractérise la plupart des grandes institutions culturelles, à savoir l'alternance entre des projets plus à l'avant-garde, et d'autres plus commerciaux<sup>144</sup>.

S'il s'inscrit en continuité, le mécénat introduit pourtant des pratiques volontaristes, voire plus offensives, qui se lisent notamment à travers la cible "public". Le public peut devenir la première source d'informations à prendre en compte, la connaissance et l'étude du public agissant comme un outil marketing efficace. Ainsi, certaines équipes mécénat témoignent d'une sollicitation des équipes billetterie, avec qui il est nécessaire de travailler au quotidien.

A ce stade, il convient de préciser que notre champ d'enquête présente un niveau très hétérogène dans l'utilisation de ces méthodes. Nous remarquerons cependant que les équipes internes, que ce soit chez les "nouveaux entrants" ou les plus avancés, ont toutes débuté par le BA BA d'une bonne politique marketing qui "commence toujours par une réflexion approfondie sur l'identité de l'organisation, son métier, ses missions et objectifs liés, ainsi que l'organisation du travail permettant de les remplir."<sup>145</sup>

Ainsi, les témoignages recueillis précisent "Pour initier le mécénat, il faut retenir que le théâtre de la Colline a du faire un vrai travail sur son identité, sur sa reconnaissance auprès du monde de l'entreprise : une identité qui est à la fois source de force et de faiblesse."<sup>146</sup>

A l'Opéra Comique, en évoquant l'engagement de Charles Henri Filippi qui a créé l'AMOC (Association pour les Amis et Mécènes de l'Opéra Comique) : "Le challenge que représente le souhait de redonner à la maison son identité a du lui plaire également. En ce sens Charles Henri Filippi s'attelle à une tâche compliquée...de mécénat"<sup>147</sup>.

Les institutions qui présentent alors aujourd'hui les meilleurs recettes mécénat relativement à leur budget global semblent assumer un recours à des outils se rapprochant du marketing-mix. Le marketing-mix se décline sous la forme des 4 P : "Product, Price, Place et Promotion" et renvoie à la phase opérationnelle de la stratégie marketing<sup>148</sup>. Après avoir pensé cible et positionnement, il convient de mettre en pratique ces données en valorisant le produit, la communication, la distribution et les prix (traduction des 4 P). Dans le cadre du mécénat, l'offre centrale reste le projet mécéné ou le soutien institutionnel, mis en valeur à travers les processus de communication et de distribution. Cependant, nous remarquons que les contreparties accordées dans le cadre de l'accord de mécénat font l'objet d'une offre "périphérique" particulièrement optimisée et rationalisée. La plupart de nos interlocuteurs nous ont ainsi présenté une grille dans laquelle est détaillée ce que peut recevoir l'entreprise mécène en fonction de son niveau de financement<sup>149</sup>. Arrivent ensuite les outils de communication nécessaires tels que des plaquettes et dossiers de présentation, en français ou langues étrangères, version papier ou informatisée. A

<sup>144</sup> D. Bourgeon-Renault (Coll), *Marketing de l'art et de la culture, spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*, op cit, p37

<sup>145</sup> D. Bourgeon-Renault (Coll), *Marketing de l'art et de la culture spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*, op.cit, p39

<sup>146</sup> Entretien avec la responsable des partenariats, des actions de proximité et du mécénat, Théâtre de la Colline, le 16 juin 2009

<sup>147</sup> Entretien avec la secrétaire générale de l'Opéra Comique, le 28 mai 2009

<sup>148</sup> D. Bourgeon-Renault (Coll), *Marketing de l'art et de la culture, spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*, op cit, p 56

<sup>149</sup> Cf Annexe N°4

Versailles, les différentes campagnes “Adoptez une statue du parc de Versailles” ciblant les PME témoignent d'un niveau déjà avancé des pratiques : “Une sorte de catalogue de chaque campagne a été constitué avec photo, le descriptif de chaque oeuvre et de la restauration nécessaire ainsi que les budgets correspondants. La même chose a été faite sur le site Internet du château. Une conférence de presse a été organisée en février 2005. Depuis, cette campagne a été largement relayée par la presse : de nombreuses couvertures dans la presse écrite nationale, locale et des reportages TV”<sup>150</sup>

L'utilisation pointue des techniques de distribution est généralement le signe d'un service qui a pris de l'ampleur, qui a reçu des moyens en interne et qui peut affiner et rationaliser une démarche qui consiste à amener le produit culturel vers le public. Les institutions culturelles les plus avancées dans la pratique s'attellent ainsi à une optimisation du site Internet, proposant un simple téléchargement des plaquettes présentant les projets, les budgets et la grille des contreparties à la mise en place d'un “don en ligne”<sup>151</sup>. Reste la variable prix. En tenant compte de l'ensemble du champ d'enquête, la fourchette de prix la plus large s'établit d'un premier palier à 10 000 euros jusqu'à des projets à plusieurs millions d'euros<sup>152</sup>. Nous remarquerons que les institutions proposent souvent une gamme de prix en lien avec leur politique tarifaire pratiquée par ailleurs à l'attention des différents publics. Ainsi, pour être mécène en direct à l'Opéra national de Paris un premier palier est fixé à 150 000 euros dans un lieu où la place individuelle peut atteindre les 200 euros, pour être mécène du Louvre un premier palier est fixé à 6 000 euros, dans un musée où le tarif individuel pour une entrée aux collections permanentes ou à une exposition se situe entre 10 et 15 euros.

Reste les échecs essuyés en dépit d'une grille de contreparties optimale, de supports de communication clairs et soignés, de méthodes marketing optimisées... Dans le cadre du mécénat, l'approche commerciale ne suffit pas. La logique de la main tendue ou de guichet, renvoyant à considérer l'entreprise comme un simple financier qui ne serait pas associé de manière concrète au projet ou à l'institution est à éviter absolument<sup>153</sup>.

L'entreprise mécène considérée comme “une vache à lait” ou “un tiroir caisse” pourrait très vite mettre un terme à son engagement<sup>154</sup>. Dès lors pour définir correctement un accord de mécénat, il convient de promouvoir une autre dimension qui renverrait au symbolique “partage de valeur” et “recherche de sens” avancé par les entreprises mécènes lorsqu'elle décrivent leurs motivations personnelles. Un concept émerge, accompagné d'une réalité de fonctionnement : “la plus-value relationnelle”.

#### **b- Intégrer “la plus-value relationnelle”**

---

A la question « -Quel rapport entretenez-vous avec vos mécènes (“artisanal”, informel, personnalisé vs officiel, formel, procédures standardisées) ? »<sup>155</sup>, les équipes rencontrées

<sup>150</sup> Extrait Compte-rendu “Adoptez une statue” remis par la chargée de mécénat au Domaine de Versailles

<sup>151</sup> La BNF et le Louvre ont mis en place une procédure de dons en ligne, le Domaine de Versailles a rénové son site Internet en juin 2009

<sup>152</sup> Evaluation sur le terrain d'enquête

<sup>153</sup> K. Nielsen, *Le mécénat mode d'emploi, op cit*, p 139

<sup>154</sup> Termes évoqués lors des entretiens, à la fois par nos interlocuteurs des services mécénat côté institution culturelle et côté entreprise

<sup>155</sup> Cf Annexe N°7

se rejoignent sur un point : faire ressortir symboliquement mais aussi concrètement la dimension particulière, privilégiée qui lie le mécène à l'institution culturelle : au Louvre : "On a un rapport très personnel avec les entreprises, ce n'est pas déshumanisé, les entreprises participent à la vie du musée"<sup>156</sup>, à la BNF : "Personnaliser, c'est extrêmement important"<sup>157</sup>, ou encore au Centre Pompidou : "Le mécénat est un produit qualitatif très haute gamme où le relationnel est très important"<sup>158</sup>. Pour comprendre dès lors comment le mécénat ne se réduit pas à un simple accord commercial, nous montrerons ici la place de la plus-value relationnelle qui est consacrée de manière symbolique à travers les discours et les pratiques, mais également de manière concrète à travers une réalité de fonctionnement à laquelle se confrontent au quotidien les équipes.

"Il faut toujours à la fois cette méthode précise mais aussi cette souplesse...car le mécénat s'établit sur la base d'une rencontre."<sup>159</sup> témoigne la professionnelle en charge du mécénat au domaine de Versailles. "A chaque fois il y a une histoire avec un partenariat"<sup>160</sup> relève la directrice marketing d'un cabinet d'avocats membre de l'AROP, de l'AMOC et mécène de la Comédie-Française. Au-delà des campagnes de mailing et des méthodes de prospection, il convient de souligner que la signature de l'accord de mécénat relève encore souvent d'un contact humain qui s'associe pour beaucoup à l'aura que soulèvent certains discours, certains représentants de l'institution culturelle. Les mécènes rencontrés dans le cadre de l'enquête évoqueront l'angliscisme "feeling", le terme "acte de confiance", ou encore celui, plus explicite, de "contre-parties humaines"<sup>161</sup>. La force accordée à cette plus-value rationnelle peut se jouer à plusieurs niveaux : celui des équipes internes bien-sûr mais également celui des dirigeants. Ainsi, l'importance donnée aux réseaux des présidents à la tête des différentes institutions vise notamment à mettre symboliquement en avant le lien entre le mécène et l'institution culturelle. Suivant leur dimension charismatique, les dirigeants incarnent parfois physiquement l'institution culturelle et contribuent à initier les actions. "C'est la puissance invitante"<sup>162</sup>, résume notre interlocuteur à la BNF. Une pratique qui est également observée à la Comédie-Française où la figure de l'Administrateur Général joue un rôle souvent déterminant pour la prise de contact. Dans le même sens, plusieurs témoignages soulignent la présence nécessaire de l'équipe dirigeante dans les soirées et galas organisés, soit par les mécènes "en direct" soit par les mécènes présents via "L'association des Amis de..."<sup>163</sup>. Les dirigeants sont ainsi parfois considérés comme de véritables "têtes d'affiche", prêts à jouer le jeu pour convaincre : à l'Odéon, Théâtre de l'Europe : "C'est une implication de la direction, c'est à dire qu'Olivier Py est impliqué dans le rendez-vous avec les directions de ces entreprises. Ce qu'on va valoriser (...) c'est Olivier Py qui est un excellent client médiatique (...)." <sup>164</sup>

<sup>156</sup> Entretien avec la responsable de l'unité mécénat d'entreprises, musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>157</sup> Entretien avec la déléguée au mécénat, Bibliothèque Nationale de France, le 19 juin 2009

<sup>158</sup> Entretien avec le responsable campagne mécénat, Centre Pompidou, le 8 juin 2009

<sup>159</sup> Entretien avec la responsable mécénat du Domaine de Versailles, le 25 juin 2009

<sup>160</sup> Entretien avec la directrice communication et marketing, Orrick Rambaud Martel, le 10 juillet 2009

<sup>161</sup> Termes évoqués lors des entretiens avec les mécènes Cf Annex N°8

<sup>162</sup> Entretien avec la déléguée au mécénat, Bibliothèque Nationale de France, le 19 juin 2009

<sup>163</sup> A la Comédie-Française, au Centre Pompidou, à Versailles notamment...

<sup>164</sup> Entretien avec le secrétaire général de l'Odéon Théâtre de l'Europe, le 19 juin 2009

En pratique, certaines équipes font alors le choix symbolique de proposer “l'exclusivité” dans leur offre, accordant à l'entreprise mécène une exclusivité sectorielle sur le projet alors que d'autres associent plusieurs entreprises venant parfois du même secteur d'activités sur un même projet. La mise en place des contreparties “Relations Publiques” qui visent à entretenir une dimension “privilège” s'inscrit également sur cette voie. Ainsi, la plupart des grandes institutions culturelles proposent des “visites privées”, des “dîners”, des prises de contacts régulières à travers des procédures plus ou moins standardisées mais qui traduisent toujours symboliquement le lien qui doit exister entre l'institution culturelle et ses mécènes : Au Louvre “On organise régulièrement des opérations de “cultivation” c'est à dire des évènements un peu festifs où on convie nos mécènes.”<sup>165</sup>

Une plus-value relationnelle qui correspond cependant à une réalité de fonctionnement à laquelle doivent faire face les équipes. Une interrogation survient en effet très vite : jusqu'à quel niveau est-il possible concrètement d'évoquer une “relation privilégiée” qui diffère de la “relation commerciale”? Lorsque le nombre de mécènes se multiplie, le risque d'une perte de souplesse dans la relation, d'un contact délié devient une limite tangible. Certaines équipes internes travaillent alors particulièrement à éviter cet écueil, veillant toujours à conserver un lien direct et personnalisé via des attentions régulières traduisant l'engagement du mécène aux côtés de l'institution comme l'envoi d'un article de presse mentionnant son action, ou d'un courrier de remerciements. Lorsque la gestion se complexifie, la parade peut consister à utiliser les structures autonomes ou les déclinaisons “cercle” en interne. La chargée de mécénat à la Bibliothèque Nationale de France confie ainsi “l'importance de l'association et du cercle qui permet de garder le contact, car c'est énormément de travail. De garder cet espèce de flux continu d'informations, de contacts, de remerciements, ne jamais oublier de remercier...”<sup>166</sup>. Comme nous l'avons souligné, le fonctionnement des cercles d'entreprises en interne ou via une structure autonome favorise celui d'un réseau qui renvoie par définition à un ensemble de contacts humains. Proposer un chef d'entreprise à la tête d'un Conseil d'Administration ou d'un comité donne une force symbolique affichée. Si cela ne remplace pas le lien direct avec l'institution, cette configuration peut tenter de l'incarner symboliquement et de l'animer concrètement. Ainsi, nous remarquerons à la tête du Conseil d'Administration de l'AROP la présence de Jean-Louis Beffa, actuel Président du groupe Saint-Gobain, à la tête du Cercle des Amis de la BNF, celle de Jean-Claude Meyer, vice-président de la Fondation Rothschild, ou encore comme membre fondateur du Cercle Louvre Jeune Entreprise, celle de Frédéric Jousset, philoentrepreneur consacré âgé de trente-cinq ans et notamment créateur du succès Internet Webhelp.fr.

Aujourd'hui largement sollicitée, la plus-value relationnelle se retrouve alors dans les enjeux de développement et notamment sur les cibles prioritaires que sont les particuliers ou l'étranger. Concernant le mécénat des individuels, certaines réponses ont déjà été apportés :

Si l'équipe en interne est suffisamment nombreuse, les particuliers et notamment “les Grands Donateurs” doivent être gérés au cas par cas comme des “clients grands comptes”<sup>167</sup>.

Pour le mécénat à l'étranger, les solutions sont pour l'instant moins optimales. Si les structures autonomes telles que “The Friends of...” sont préconisées d'un point de vue réglementaire, en vue de valoriser l'avantage fiscal, elles traduisent cependant la difficulté à mettre en place une “plus-value relationnelle”. En témoigne l'échec rencontré par les

<sup>165</sup> Entretien avec le directeur du service mécénat, musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>166</sup> Entretien avec la déléguée au mécénat, Bibliothèque Nationale de France, le 19 juin 2009

<sup>167</sup> La comparaison avec les banques privées a été évoquée par plusieurs de nos interlocuteurs

“Japanese Friends...” initiés par le Louvre : “ [les Japonais] préfèrent avoir des rapports directs avec le musée plutôt que de transiter par une structure relais, donc ça n'a pas marché, au bout de trois quatre ans on a fermé la structure.<sup>168</sup>” Chercher à définir ce qui motive l'institution culturelle, à fidéliser son partenariat avec le mécène, au-delà même de l'encadrement juridique et fiscal, permet ainsi de mieux comprendre ce qui est déterminant dans la politique à mener. Dès lors, évoquer l'apparition d'une “marque culturelle” permet de montrer à quel point et dans quelles limites la dimension charismatique donnée à l'accord “mécénat” est aujourd'hui valorisée au sein des pratiques des grandes institutions culturelles.

## **B- La “marque culturelle” : une donnée stratégique forte**

### **a- Du projet culturel à l'image de marque : le poids du charismatique**

---

“Dans la plupart des pays, le mécénat efficace de type investissement social connaît un développement important, le plus souvent au détriment d'un mécénat orienté vers la culture.”<sup>169</sup> Cette affirmation renvoie à l'abandon de “la danseuse” du président d'entreprise, au profit de pratiques plus rationalisées obligatoirement justifiées en interne par les dirigeants. Une évolution qui n'échappe pas au positionnement des grandes institutions culturelles, cherchant les meilleurs voies d'entrée auprès des entreprises. Les services internes s'emploient en effet à développer des projets proches de ces thématiques, sous-couvert de ce qui est communément appelé le “mécénat croisé”.

Le principe du mécénat croisé est de conjuguer un domaine d'intérêt général, soit ici la culture, avec des actions qui relèvent de la solidarité au sens large<sup>170</sup>. Une pratique d'autant plus intéressante pour la réussite du partenariat que les thématiques de “RSE” ou “Responsabilité Sociale des Entreprises” s'imposent de plus en plus dans le monde de l'entreprise. La Responsabilité Sociale des Entreprises prône l'engagement des celles-ci à l'égard de la société civile, et tente de mettre en avant des thématiques liées au développement

durable, à la prise en compte des générations futures<sup>171</sup>.

“Pour une entreprise, la RSE c'est très compliqué à expliquer en interne, alors qu'avec l'action de mécénat elle va pouvoir illustrer une politique de développement durable, de RSE, et ce sera beaucoup plus parlant”<sup>172</sup>, témoigne la conseillère juridique de l'Admical. Nous avons pu relever la teneur de la pratique sur le terrain, à l'annonce de différents projets “socio-éducatifs” liés à des thématiques d'accessibilité des publics lors des entretiens. Des plus “avancés” aux “nouveaux entrants”, tous secteurs confondus, la méthode semble porter

<sup>168</sup> Entretien avec le directeur du service mécénat, musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>169</sup> K. Nielsen, *Le mécénat mode d'emploi, op cit*, p 96

<sup>170</sup> Définition donné par R.Fohr, directeur de la Mission Mécénat, lors des différentes séances consacrées à cette thématique pendant *Les Jeudis du mécénat*

<sup>171</sup> Voir “Mécénat et RSE” in V.Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes, op.cit*, p246-263

<sup>172</sup> Entretien avec la responsable formation/juridique de l'Admical, le 29 mai 2009

ses fruits. A l'Opéra Comique, l'AMOC met en place des programmes socio-éducatifs et définit ainsi ses objectifs : "L'objectif de l'AMOC est de réunir les entreprises et les particuliers qui souhaitent soutenir l'Opéra Comique et s'engager avec lui dans son développement culturel, social et pédagogique"<sup>173</sup>. Au Théâtre de l'Odéon, dont les actions mécénat sont éparses et gérées par des services différents, la thématique "socio-éducative" a été retenue pour débiter les partenariats, laissant celle du théâtre de création à de meilleurs avens. Une approche similaire est constatée au Théâtre de la Colline où les premiers partenariats avec les entreprises ont été conclus pour financer les ateliers pédagogiques. Au Grand Palais, au Louvre, les politiques d'accessibilité des publics ont été ou sont en cours de financement par des entreprises mécènes, le plus grand mécène de la Comédie-Française finance aujourd'hui un ensemble de projets liés à l'accessibilités des publics jeunes, scolaires et artistiques. Quant au Centre Pompidou, il se positionne sur "un mécénat culturel d'utilité sociale"<sup>174</sup>.

Toutefois, cette portée du mécénat croisé reste à relativiser dans le cas de notre champ d'enquête. Tout d'abord, il contribue à cantonner le financement par le mécénat à ce que nous pourrions négligemment nommer "les à côtés". Pour la plupart des grandes institutions culturelles, les missions liées à l'artistique qu'elles soient de création, de rénovation, d'acquisition restent primordiales...et surtout de loin les plus coûteuses. A l'heure actuelle, cette place donnée au mécénat semble être suffisante mais non garantie, et déjà les plus avancés prédisent "On se rend compte que si le mécénat avant était ce qui permettait de faire l'extraordinaire et le plus, maintenant c'est ce qui permet de faire tout court"<sup>175</sup> annonce la chargée de mécénat du domaine de Versailles. Par ailleurs, les thématiques de "RSE" sont des portes d'entrée plus ou moins difficiles à ouvrir dès lors que le projet culturel est porté ou non par "l'image de marque" de l'institution. La dimension charismatique de certaines de ces institutions est telle qu'elle s'affirme de manière évidente comme valeur clé, de façon similaire voire plus forte encore que celle donnée au projet. Dans le cadre de notre enquête, nous avons pu contacter quatre chargés de communication et marketing pour deux cabinets d'avocats, un cabinet de conseil et une grande banque. Leur regard en tant que mécènes de la Comédie-Française pour les quatre, du Louvre pour trois d'entre eux et de l'Opéra Comique via l'AMOC pour un des deux cabinets d'avocats permet une approche de leurs motivations<sup>176</sup>. Un des cabinets d'avocats est également membre de l'AROP, donc mécène de l'Opéra National de Paris via l'AROP. Lorsque nous les avons interrogés sur leurs actions de partenariat, deux éléments essentiels sont ressortis de leur discours :

le premier renvoie à la nécessaire attention donnée au projet, dans la lignée des politiques RSE : " Aujourd'hui, dans le contexte actuel (...) on ne loue plus une salle prestigieuse, un musée juste pour faire un cocktail avec 600 personnes. L'avantage avec la Comédie-Française c'est qu'on est dans un rôle responsable de l'entreprise qui est de soutenir une institution culturelle historique"<sup>177</sup> ou encore "tout le rôle pédagogique qu'on a défendu pendant longtemps il se concrétise, cela a vraiment du sens"<sup>178</sup>.

<sup>173</sup> <http://www.opera-comique.com/fr/les-projets-2/>

<sup>174</sup> Entretien avec le responsable de campagne mécénat, Centre Pompidou, le 8 juin 2009

<sup>175</sup> Entretien avec la responsable mécénat du Domaine de Versailles, le 25 juin 2009

<sup>176</sup> Cf document *Sources*, Annexe N° 8

<sup>177</sup> Entretien avec la directrice marketing et communication d'Orrick Rambaud Martel, Paris, le 10 juillet 2009

<sup>178</sup> Entretien avec la chargée de mécénat pour la Caisse d'Epargne Ile-de-France, le 25 juin 2009

le second renvoie à la persistance de la “dimension prestige” dans les prises de décision, liée à l'image et à la notoriété de l'établissement : “C'est un établissement très prestigieux” , “C'est surtout l'image que ça représente”, “Là on capitalisait sur l'image...le nom des partenaires compte, la notoriété compte”, “ Effectivement le prestige de l'institution, sa renommée et l'effet d'image comptent pour beaucoup”<sup>179</sup> .

Ainsi, si l'impact du “mécénat charismatique” est aujourd'hui souvent relativisé dans les formations et autres publications, il reste une des voies fortement sollicitée par les grandes institutions culturelles et leur partenaire. “Le plus souvent, des opérations de mécénat de ce type sont liées à des motivations de type “image”, “relations institutionnelles”, et valent essentiellement pour des lieux ou des manifestations qui sont des vecteurs d'excellence, largement médiatisés et présentant une forte attractivité culturelle”<sup>180</sup> rappelle Karen Nielsen. Certes, les notions “d'excellence” et “d'attractivité” auraient besoin d'être mesurées et rapportées plus précisément à chaque institution, mais les voies de la notoriété et de l'image semblent celles choisies par beaucoup d'entre elles pour initier les partenariats. En témoigne la manière dont les établissements font jouer des synergies entre les services de location d'espaces et ceux consacrés au mécénat. Les services de location d'espaces proposent, via un accord de nature commerciale, de louer des espaces aux entreprises pour organiser, cocktail, dîner, diverses manifestations de Relations Publiques. Ces prestations sont soit gérées au sein même des services mécénat, en parallèle, ou bien de manière autonome dans un service à part, généralement situé dans la même direction que le service mécénat. Dans ce système, les entreprises achètent un nom, une image qui souvent s'apparente à la notoriété du lieu. “Pourquoi l'AROP ? Car on s'est aperçu que c'était un cadre prestigieux”<sup>181</sup> témoigne la directrice marketing et communication d'un grand cabinet d'avocat parisien. Certaines institutions le font d'ailleurs dans une simple optique de rentabilité, la location étant déconnectée des manifestations artistiques.

Dès lors, il ne s'agit pas ici d'ouvrir un débat sur l'éthique artistique mais de constater comment la notion de “marque culturelle” fait son entrée dans la relation partenariale. Les grands musées ou monuments sont souvent dépositaires d'une marque au sens juridique du terme, utilisée par exemple sur les produits dérivés. Le Louvre ou encore Versailles qui a récemment racheté la marque “Château de Versailles” à la Réunion des Musées Nationaux sont des exemples probants. Dans les théories marketing, la marque fait intervenir deux notions chez le consommateur : la notoriété (connaissance du nom) et l'image (contenu associé au nom)<sup>182</sup> . Par définition elle va servir à “cristalliser le positionnement dans l'esprit du public” rappelle Yves Evrard<sup>183</sup> . Positionnement, marque, identité, les termes se font échos et semblent faire office de donnée stratégique pour les grandes institutions. Ainsi à la question “Vos forces en quelques mots ?” la plupart de nos interlocuteurs mécénat ont évoqué des notions telles que “la marque Louvre, l'attractivité du Louvre”, “la marque Versailles”, “une institution culturelle qui a un grand renom, une très bonne image[l'Opéra de Paris]”, “le positionnement du centre [le Centre Pompidou]”, “une identité singulière, une spécificité [le Théâtre de la Colline]”, “l'image et le prestige de cette maison qui

<sup>179</sup> Termes évoqués lors des différents entretiens avec les mécènes, Cf Annexe n°8

<sup>180</sup> K. Nielsen, *Le mécénat mode d'emploi, op cit*, p115

<sup>181</sup> Entretien avec la directrice marketing et communication d'Orrick Rambaud Martel, Paris, le 10 juillet 2009

<sup>182</sup> Y. Evrard (Ed), *Le management des entreprises artistiques et culturelles* . op.cit, p83

<sup>183</sup> *Ibid.*, p84

nous dépasse, qui est très fort [l'Odéon] », “l'identité c'est l'essentiel [l'Opéra Comique]”, “l'originalité, l'unicité du Grand Palais”<sup>184</sup>.

## b- Valoriser la marque, un pari risqué ?

L'émergence d'une “marque culturelle” renvoie en pratique à la question sensible de ce que peut attendre une entreprise qui déciderait de s'associer à l'institution. Nous insisterons sur le fait que la marque culturelle est ainsi entretenue par la valorisation des contreparties d'image qui symboliquement mais aussi concrètement mobilisent la notoriété et l'image de l'institution.

L'approche par les structures a mis en avant l'accès à la déduction fiscale, qui rejoint théoriquement et légitimement au plus près le caractère “intérêt général” que recouvre l'acte de mécénat. En pratique, nous constatons que celui-ci reste effectivement un élément fort, souvent mis en valeur dans les argumentaires, notamment pour différencier le mécénat du parrainage. Nos entretiens révèlent que les institutions culturelles utilisent très peu le cadre du parrainage qui par définition se définit comme “le soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct”<sup>185</sup>. L'arrivée de la loi du 1er août 2003 en faveur du mécénat semble en effet avoir éclipsé le recours au parrainage dont la pratique n'était déjà pas probante au sein du secteur culturel. Alors que le mécénat propose une déduction fiscale sur l'impôt final, équivalent à 60% du montant du don, la réduction d'impôt proposé dans le cadre du parrainage est beaucoup moins intéressante. Dans la mesure où les budgets qui encadrent les projets à mécéner peuvent être relativement élevés, l'argument fiscal reste donc valorisé sur le terrain même si son impact réel comme véritable source de motivation pour l'entreprise est difficile à évaluer. Ainsi, en 2007, l'Admical publie une étude statistique annonçant que seulement 55% des entreprises mécènes déclarent avoir bénéficié des avantages fiscaux prévus par la loi du 1er août 2003<sup>186</sup>. Un résultat qui impliquerait que 45% des entreprises n'ont pas utilisé leur reçu fiscal...Le bénéficiaire final du don doit remettre le reçu fiscal à l'entreprise qui doit ensuite le transmettre à l'administration fiscale afin de pouvoir bénéficier de sa réduction d'impôt. Une étude plus approfondie serait nécessaire mais nous pouvons déjà avancer l'idée qu'une “perte en ligne” entre les différents services serait sûrement à noter.

S'ajoute alors les contreparties désormais reconnues par l'administration fiscale et qui, par “disproportion marquée” entre le montant du don et ce qui est reçu en échange par l'entreprise, ne doivent pas excéder en pratique 25% du montant du don<sup>187</sup>. Comme nous l'avons déjà souligné, les grandes institutions culturelles se positionnent sur une offre similaire, à savoir les contreparties Relations Publiques (RP) et celle dites “image”. Il s'agit alors de valoriser l'accès à des places pour la manifestation artistique ou culturelle de l'établissement, l'organisation d'événements privés par l'entreprise mécène au sein de l'institution (RP), et dans le même de temps de proposer l'inscription du soutien sur les différents supports de communication de l'institution (image).

<sup>184</sup> Termes évoqués lors des différents entretiens Cf Annexe n°7

<sup>185</sup> Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière. Parmi les 10 enquêtés, plus de la moitié répondent l'utiliser très peu, si seulement l'accord ne peut-être conclu dans le cadre du mécénat

<sup>186</sup> Répertoire Admical 2007, p32

<sup>187</sup> Instruction fiscale du 26 avril 2000

Les contreparties RP posent parfois des limites de gestion aux établissements qui se doivent de conserver avant tout leur mission artistique, imposant une organisation interne propre à chacun<sup>188</sup>. Ainsi à la question “Quelles seraient vos limites?”, quatre chargés de mécénat sur dix mentionnent la difficulté de gestion des contreparties de relations publiques<sup>189</sup>. A l'Opéra par exemple : “Cette grande machine qui est l'Opéra, 1700 salariés, c'est compliqué à gérer (...) quand une entreprise souhaite 200 places pour un spectacle, à juste titre d'ailleurs, on est obligé de régler ça un an, un an et demi à l'avance”<sup>190</sup>. Ou encore à la Comédie-Française où le calendrier de l'alternance limite les dates disponibles pour l'organisation d'un événement entreprise pendant la semaine. En outre, il arrive que des mécènes n'utilisent pas la totalité de leur contreparties RP, comme cela se produit notamment à la Comédie-Française<sup>191</sup>.

Reste alors les contreparties d'image qui sont de fait reliées à des enjeux symboliques de notoriété et indiquent la voie pour la valorisation d'une “marque culturelle”. Si elles demandent un suivi régulier et un travail exigeant avec le service communication de l'institution, elles apparaissent plus “souples” à gérer en pratique que les contreparties “RP”. Si elles sont par ailleurs “substituables” dans la forme, toutes les institutions culturelles proposant une offre similaire, elles restent uniques dans le fond, légitimant l'atout symbolique d'un avantage concurrentiel durable. Avec des avantages cumulatifs en fonction du degré financier d'association, la contrepartie “image” est en outre proposée à tous les niveaux, pour les “petits” comme les “grands” partenaires. Donner alors la possibilité d'utiliser le logo de l'institution culturelle pour la communication interne de l'entreprise reste un argument fort. Nous remarquons notamment la demande centrale et pressante d'une entreprise de type PME pour recevoir le logo de la Comédie-Française et obtenir son utilisation dans sa communication interne lors des discussions qui ont mené à la signature d'un accord mécénat.

Ainsi, les pratiques énoncées contribuent à valoriser la perspective de la ressource intangible, ici qualifiée de “marque culturelle”. Une fidélisation par l'image, appropriée à tout type d'accords, comme en témoigne la montée du mécénat de compétences sur le bâtiment ou les supports de communication. Trois sortes de dons sont en théorie distinguées : le numéraire, l'apport marchand (en nature) et le mécénat de compétences ; dans le cadre du mécénat de compétences, l'entreprise met alors gratuitement à disposition des salariés volontaires pendant leur temps de travail<sup>192</sup>. Le recours à ce type de mécénat s'est développé, notamment pour la rénovation ou l'entretien des bâtiments, qui participe alors à valoriser l'identité de ces grandes institutions culturelles. Ainsi à l'Opéra notre interlocuteur indique : “Il y a eu Vinci à Versailles et Bouygues à l'Hôtel de la Marine, donc Eiffage fera l'Opéra de Paris.”<sup>193</sup> Au-delà d'une manière originale d'associer mécène et institution, ces opérations entraînent généralement des montants financiers colossaux qui offrent dès lors une répercussion médiatique sans précédent. Dans le même sens, le site Internet du

<sup>188</sup> C'est notamment le cas dans le spectacle vivant

<sup>189</sup> Louvre, Grand Palais, Opéra de Paris, Comédie Française

<sup>190</sup> Entretien avec le responsable du pôle entreprises, AROP-Association pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris, responsable du Cercle des entreprises, le 5 juin 2009, le 5 juin 2009

<sup>191</sup> Constat relevé au cours de notre stage

<sup>192</sup> V.Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes*, op.cit, p23

<sup>193</sup> Entretien avec le responsable du pôle entreprises, AROP-Association pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris, responsable du Cercle des entreprises, le 5 juin 2009

musée du Louvre a été entièrement refait par une société de conseil en management et technologies de l'information, comme l'indique lisiblement le bandeau défilant sur la page d'accueil du site.

Le jeu des “marques culturelles” accuse cependant plusieurs limites. Si l'importance donnée aux contreparties est soutenue sur le terrain comme en témoignent notamment les différents mobilisations autour des contreparties jugées trop faibles dans le cadre du mécénat des particuliers<sup>194</sup>, une telle valorisation de l'image n'est pas toujours acquiescée par ceux qui ont insufflé la vague du mécénat des entreprises en France. Ainsi, l'Admical, l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial qui a notamment exercé un fort lobbying pour faire passer les lois relatives au mécénat en France, dénonce les dérives d'un art qui se rapprocherait du parrainage mais n'en assumerait pas le cadre<sup>195</sup>. Ses représentants se positionnent alors en faveur d'une non-valorisation des contreparties d'image et tentent de recadrer le débat sur le mécénat de projet et notamment le mécénat croisé précédemment évoqué<sup>196</sup>. Voient-ils déjà arriver la source d'inégalités probante entre les grandes institutions culturelles ? Un pressentiment à prendre en compte, aux vues des difficultés suivantes.

Première difficulté, la notoriété, l'image se construisent historiquement, culturellement et restent relatifs à un environnement. Si certains établissements ont su se doter d'un nom “mondialement connu”, d'autres n'auront jamais une telle perspective de développement. Se pose en effet la question complexe de “qui, quoi” mettre en avant pour légitimer cette image de marque. La notoriété de l'institution passe parfois par un personnage, une tête d'affiche, dont l'impact ne relève ni plus ni moins d'un pari sur l'avenir<sup>197</sup>.

Deuxième difficulté, le risque de “patrimonialisation” peut se dessiner très vite, et cantonner l'établissement à quelques mots-clés qui définiraient l'identité de celui-ci de manière rigide et non maitrisable. La notoriété de ces grandes institutions culturelles recouvrent souvent un pan historique auquel est associé une image “poussièreuse, vieillissante” qui peut parfois entâcher la réalisation de certain projet. Le refus par la Versailles Foundation de soutenir un projet d'art contemporain pourtant très médiatisé – expositions Jeff Koons- témoigne du poids de l'image et de l'identité qui s'accroche à la renommée internationale de ce monument, souvent comme une force mais aussi parfois comme une faiblesse .

Pour tenter de relativiser ces écueils, deux voies semblent alors à préconiser. D'une part le mécénat des Grands Donateurs propose une alternative intéressante. Si la pratique du mécénat des entreprises a développé un recours à l'image, les motivations de la philanthropie individuelle ne se recoupent pas nécessairement. A ce sujet, l'exemple de l'AMOC est édifiant. Lorsque nous rencontrons la secrétaire générale de l'Opéra Comique en charge de développer le mécénat en direct avec l'institution, elle nous confie le déficit d'image dont a parfois souffert l'établissement : “C'est une maison d'Opéra dont le répertoire et l'identité artistique courent sur trois siècles et demi...c'est une maison qui a eu parfois les faveurs de l'Etat et en conséquence son identité a été un peu brouillée”<sup>198</sup>. En parallèle, le

<sup>194</sup> Infra, II-B-b

<sup>195</sup> V.Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes*, op.cit, p63

<sup>196</sup> Entretien avec la responsable formation/juridique, le 29 mai 2009

<sup>197</sup> Cas de l'Odéon, Théâtre de l'Europe : Olivier Py, directeur de l'établissement, est à ce jour un “excellent client médiatique”

dixit notre interlocuteur, entretien avec le secrétaire général, le 19 juin 2009

<sup>198</sup> Entretien avec la secrétaire générale de l'Opéra Comique, le 28 mai 2009

rôle de Charles Henri Filippi est mis en avant pendant l'entretien, tel celui d'un mécène dont le soutien témoigne d'un véritable engagement philanthropique : "Charles Henri Filippi est un banquier atypique, un philanthrope grand mécène des Arts. Il vient de sortir un livre qui s'appelle *L'argent sans maître*". Charles Henri Filippi a ainsi créé sur ses fonds propres la fondation AMOC sous-égide de la fondation de France et a contribué à lancer le mécénat à l'Opéra Comique via un grand dîner d'ouverture pour la recherche de fonds en décembre 2007<sup>199</sup>.

D'autre part, il convient de souligner l'importance du rôle tenu par les services internes dans cette valorisation par l'image et l'identité de l'institution. Si les satellites restent des relais performants, des outils juridiques et relationnels qui ont fait leur preuve, rien ne remplace un savoir-faire en interne pour connaître et savoir identifier les forces et les faiblesses de l'institution afin de valoriser une image pertinente de celle-ci. Notre interlocutrice à la Comédie-Française mentionne à quel point son ancienneté dans la Maison lui permet d'être aujourd'hui plus à l'aise dans son discours et ses propositions aux mécènes potentiels. Un témoignage en écho avec la chargée du pôle entreprises au Musée du Louvre : " On a une gestion optimisée, avec une répartition assez rationalisée des tâches entre les différents services, avec des équipes qui sont là depuis un certain temps donc qui sont assez compétentes, avec un souci de coller au plus près des souhaits des mécènes et répondre de façon réactive et adaptée aux besoins et souhaits de différenciation."<sup>200</sup>

## **C- A la recherche des "fundraisers" : une professionnalisation en cours**

### **a- Donner une place légitime aux équipes internes, un choix parfois difficile**

---

Réussir sur la voie partenariale implique donc une mobilisation interne de la part de l'institution culturelle et notamment des équipes dont les techniques sont en cours de professionnalisation. Trouver une place légitime aux équipes mécénat se heurte alors à plusieurs facteurs qui suggèrent un état transitoire, parfois hésitant où les pratiques sont assimilées au cas par cas.

Comme nous l'avons indiqué à ce sujet, le rôle des dirigeants semble moteur en pratique. Reste alors à soulever une spécificité du secteur qui tient à la nomination de ces derniers. Ils sont en effet nommés par décret, sur des mandats d'une durée relativement courte pour certaines institutions culturelles ( trois ans pour la BNF, cinq ans pour la Comédie-Française...)<sup>201</sup>. Or le partenariat initié entre l'institution culturelle et le mécène appelle généralement un accord sur le long terme, fruit d'une politique de fidélisation et d'une volonté spécifique de l'acte de mécénat. Les mandats sont certes souvent renouvelables mais n'empêchent pas un certain scepticisme quant à l'efficacité d'une véritable approche sur le long terme, en termes de politique générale mais également sur des données spécifiques tel le mécénat. Pour faire le lien, et stabiliser les pratiques,

<sup>199</sup> Idem

<sup>200</sup> Entretien avec la responsable de l'unité mécénat d'entreprises, Musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>201</sup> Y. Evrard (Ed), *Le management des entreprises artistiques et culturelles* \_ op.cit,p23

une professionnalisation du secteur devient alors nécessaire, et redonne un rôle central aux équipes internes et à leurs outils. Nous remarquerons en effet la pertinence de l'outil informatique qui permet de constituer une base de données indispensable au suivi des actions et de concevoir un véritable historique. Nous en avons fait l'expérience à la Comédie-Française et retrouvons notamment cette pratique au musée du Louvre : "C'est un vrai job" rappelle le directeur du service mécénat, "C'est un vrai job et la clé pour ça c'est un outil informatique (...) Ca c'est vraiment le socle, c'est ça qui a de la valeur, ce qui fait que si un jour les équipes changent, l'historique reste là."<sup>202</sup> Dans le même temps, les profils des interlocuteurs mécénat révèlent les compétences clés qui tendent à émerger dans un secteur sur la voie de la professionnalisation. Le mécénat reste encore une niche, il ne faut pas inciter à la création de formations ad hoc mais simplement répondre à un besoin de professionnalisation mentionne Xavier Dupuis. Ainsi "Il y a donc nécessité de formations qui prennent en compte le mécénat dans toutes ses dimensions, juridique et fiscale, financière et partenariale (...) pour le mécénat culturel, il s'agit de métiers qui doivent concilier une solide formation généraliste et une forte sensibilité artistique"<sup>203</sup> Un constat que nous retrouvons sur le terrain où se confondent une génération d'acteurs issue des secteurs de la communication, ayant appris les techniques sur le "tas", et une nouvelle génération issue des formations type Grande Ecole de Commerce, Institut d'Etudes Politiques, ou encore IUT Métiers des Arts et de la Culture avec une mention ou spécialisation "histoire des arts", "management ou gestion culturelle"<sup>204</sup>. Ainsi, les compétences requises se précisent au fil des années et s'adaptent aux nouveaux enjeux, comme en témoignent les offres d'emplois publiées. "Il y a trois ans, il y avait énormément de création de poste "chargé de mécénat", cette année il y a énormément de collecte et de philanthropie et chaque poste de mécénat comprend une part de philanthropie (...) on vous dit même " un lien privilégié avec les banques privées serait un plus"<sup>205</sup> indique la responsable juridique/formation de l'Admical.

Restent les difficultés structurelles qui nourrissent des stratégies encore fragiles pour donner une place légitime aux équipes, où se découvre l'hésitation plus que la véritable prise de risque.

En théorie, l'établissement public dispose d'une relative autonomie financière face à la tutelle ministérielle qui s'accompagne de plus en plus de relations de type contractuelles avec des contrats d'objectifs pluriannuels permettant des évaluations<sup>206</sup>. En pratique et sur notre champ d'enquête, seul un établissement mentionne clairement le contrat d'objectif qui le lie au ministère et qui conditionne une politique volontariste de mécénat. "De fait, les montants du mécénat ont considérablement augmenté les années 2003-2004-2005, ce qui correspondait aux années de contrats d'objectifs passés entre l'Etat et le musée du Louvre"<sup>207</sup> témoigne la directrice du pôle entreprise. Au musée du Louvre, certains projets sont ainsi initialement budgétés avec une partie recette mécénat, une partie subvention

<sup>202</sup> Entretien avec le directeur du service mécénat, musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>203</sup> X. Dupuis, chercheur au CNRS et directeur du Master "Gestion des organisations culturelles", université Paris-Dauphine, cité par V. Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes*, op.cit, p155

<sup>204</sup> Mentions observées sur le terrain d'enquête

<sup>205</sup> Entretien avec la responsable formation/juridique, le 29 mai 2009

<sup>206</sup> J. Fosseyeux et C. Pattyn (Ed), *Les établissements publics sous tutelle du ministère de la culture : histoire administrative*, op.cit., p. 13

<sup>207</sup> Entretien avec la responsable de l'unité mécénat d'entreprises, Musée du Louvre, le 26 mai 2009

publique<sup>208</sup>. Si d'autres institutions font part de contrats de performance, personne au cours des entretiens, hormis le cas précédent, n'insiste sur une obligation de résultats qui pourraient émerger de ce type de contrat. Le mécénat reste pour beaucoup ce qui vient "en plus" de ce qui est déjà, soit la subvention publique. Chacun inscrit d'ailleurs différemment ses résultats dans sa comptabilité. Ainsi, une étude publiée par le ministère de la Culture et de la Communication en décembre 2008 montre la très grande hétérogénéité des pratiques liées à l'affectation du mécénat dans les comptes des établissements publics et autres opérateurs de spectacle vivant<sup>209</sup>. Dans le même sens, certains établissements choisissent d'intégrer les trésors nationaux dans les recettes mécénat quand bien même celles-ci n'entrent pas dans leur budget propre, comme le Louvre, alors que d'autres ne les intègrent pas, comme à la Bibliothèque Nationale de France. Une pratique qui tend à entretenir une perte de lisibilité dans les résultats et montre que le mécénat cherche encore sa place dans la politique d'entreprise.

Par ailleurs, faire appel à des agences comme prestataires de services souligne deux éléments : d'une part, il y aurait en effet un réel besoin de connaître les meilleures pratiques en recherchant un regard extérieur, mais d'autre part cette solution ne demeure que transitoire et souligne le manque de ressources humaines en interne ou l'instabilité d'un secteur en transition. " En interne il ya une force qui existe mais qui n'est pas suffisante, nous avons décidé de nous appuyer, pour la recherche, le développement de mécènes, sur des agences extérieures. C'est la première fois, on a lancé deux appels d'offres : un pour la recherche de mécénat auprès des entreprises, et puis pour la recherche de mécénat auprès des particuliers, et là on a retenu deux prestataires. " <sup>210</sup> témoigne la responsable mécénat pour le domaine de Versailles.

Au Centre Pompidou, suite à la réinternalisation du service, l'institution a fait appel à une agence pour aider à la transition<sup>211</sup>.

## **b- S'inspirer des pratiques anglo-saxonnes, des références à relativiser**

---

"En matière de mécénat, les Français ont des complexes face au pragmatisme anglo-saxon."<sup>212</sup> indique Virginie Seghers dans son ouvrage *Ce qui motive les entreprises mécènes*. "Les Etats-Unis, terre de la philanthropie individuelle", "l'influence internationale des fondations américaines", "la créativité britannique", autant de titres de paragraphes que d'éléments nourrissant les complexes...mais également l'inspiration<sup>213</sup>. Au cours des entretiens, nous relevons en effet le poids des références anglo-saxonnes dans l'inspiration des pratiques.

Ainsi, au Louvre "J'étais à New-York il n'y a pas très longtemps, j'ai visité l'université de Yale qui développe beaucoup de recherches de fonds. Ils ont un service de 280 personnes

<sup>208</sup> C'est le cas pour les Arts de l'Islam comme on nous l'a indiqué lors de l'entretien réalisé le 26 mai 2009

<sup>209</sup> Ministère de la Culture et de la Communication, *Etude sur le mécénat dans les établissements publics et autres opérateurs de spectacle vivant depuis 2003, décembre 2008, Synthèse*

<sup>210</sup> Entretien avec la responsable mécénat du Domaine de Versailles, le 25 juin 2009

<sup>211</sup> Entretien avec le responsable de campagne mécénat, Centre Pompidou, le 8 juin 2009

<sup>212</sup> V.Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes*, op.cit,p37

<sup>213</sup> Idem

qui ne font que ça, et là-dedans, il y a cinq personnes qui ne font qu'écrire des lettres de remerciements."<sup>214</sup> ou encore au Grand Palais ou notre interlocutrice nous indique sa visite chez des équipes anglo-saxonnes, à l'Academy of Arts et témoigne : "Dans cette institution, il y a quarante-six personnes dans le service mécénat, une personne par mécène"<sup>215</sup>.

Il est évident que les techniques américaines et britanniques ont fait leur preuve et peuvent être considérées dans une certaine démarche comme des méthodes efficaces, à importer. L'utilisation du marketing comme de la "plus-value relationnelle" ou encore la nécessité d'avoir recours à des procédures transparentes et plus standardisées s'inscrivent dans la lignée de ce qui est prôné chez les professionnels anglo-saxons. Un élément déterminant, la notion de publicization, semble d'ailleurs doucement se faire une place dans la relation partenariale. "L'anglo-saxon, il a la culture de la publicization (...) le don se montre, le don s'affiche." indique la directrice de la fondation de l'Orangerie pour la Philanthropie individuelle<sup>216</sup>. Aux Etats-Unis, ce sont les particuliers qui cultivent la publicization, la part de mécénat des entreprises étant plutôt faible : sur l'ensemble des dons en 2005, le montant des dons des entreprises américaines s'élèvent à seulement 5,3% de la philanthropie américaine<sup>217</sup>. Dans l'éthique protestante qui berce la culture américaine, la richesse n'est valorisée qu'à condition de servir à la communauté, il est dès lors évident de considérer le don comme un acte somptuaire, qui se montre. Un concept finalement repris dans une certaine mesure par le mécénat des entreprises où il convient de valoriser sa richesse en investissant dans l'intérêt général. Ainsi, la publicization fait son entrée dans les pratiques. Certes, beaucoup d'entreprises restent encore discrètes sur leur engagement. Cependant, la valeur donnée aux contreparties d'image montre à quel point l'idée fait son chemin, et parviendrait à s'étayer avec la venue des nouveaux "philoentrepreneurs".

Reste à souligner la prudence relative avec laquelle il convient d'aborder ces exemples. Si les pratiques importées d'Outre-Atlantique comme d'Outre-Manche sont justement sollicitées, elles participent également à nourrir des croyances contradictoires, entre solutions miracles pour la levée de fonds et importation d'un modèle qui favoriserait le désengagement étatique. Les techniques ne doivent pas être appliquées telles quel à des enjeux qui restent pour l'instant différents de ceux présents au sein des modèles américains et britanniques -qui par ailleurs restent eux aussi trop souvent confondus-.

Ainsi, l'échec du don en ligne ou encore la portée relative et limitée à certains acteurs de l'outil juridique « fonds de dotation » invitent à une certaine prudence. Parmi les dix institutions culturelles sujets de l'enquête, deux ont initié une pratique de « dons en ligne » qui permet de faire un don en numéraire par Internet. Cette initiative implique une dérive de la « culture du don » qui ne tient pas encore une place légitime dans les pratiques des particuliers français. Dans un registre similaire, il convient de relativiser "l'effet d'annonce" qui entoure le dernier outil juridique en date issu d'une "tradition venue du monde anglo-saxon"<sup>218</sup>. Certes, l'outil paraît s'adapter de manière pertinente aux problématiques françaises, comme le révèle son fonctionnement, simple et attractif. "Bien qu'inspiré de l'exemple anglo-saxon, le fonds de dotation a fait son marché dans les outils juridiques

<sup>214</sup> Entretien avec le directeur du service mécénat, musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>215</sup> Entretien avec la responsable du mécénat, le Grand Palais, le 17 mai 2009

<sup>216</sup> Entretien avec la directrice de la fondation de l'Orangerie pour la Philanthropie individuelle, le 27 mai 2009

<sup>217</sup> V.Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes*, op.cit, p 39

<sup>218</sup> Expression qualifiant le fonds de dotation dans l'article paru dans : Lettre Culture et Communication, mars 2009, n°168,

français existants, pour prendre ce qu'ils ont de plus opérationnels<sup>219</sup> soutiennent les rédacteurs de la lettre du ministère de la Culture et de la Communication présentant les caractéristiques du nouvel outil.

Cependant, pour être efficace sur le terrain, il s'adresse finalement à un nombre restreint d'acteurs, seul un établissement du champ d'enquête ayant eu à ce jour les moyens de créer son propre fonds de dotation. « C'est des campagnes de levée de fonds pour lesquelles on n'est pas encore prêt en France. Si on compare avec l'Angleterre ou les Etats-Unis, à Oxford comme à Cambridge ils vont faire une campagne de levée de fonds pour leur fonds de dotation et c'est une véritable armée, une stratégie d'aller chercher cet argent<sup>220</sup> témoigne notre interlocuteur à la Bibliothèque Nationale de France. Le fonds de dotation serait alors considéré comme un outil pour préparer l'avenir du financement privé avec un instrument qui met en avant une politique d'investissement judicieuse condamnant les attitudes attentistes ? Là encore, il s'agit de rester prudent avec des hypothèses non averties. Une mauvaise connaissance du modèle anglo-saxon contribue souvent à nourrir les craintes particulièrement françaises d'un désengagement étatique. S'inspirer des pratiques anglo-saxonnes reste une initiative pragmatique et justifiée, confronter ces méthodes aux enjeux d'un système emprunt de particularismes en assure le bon fonctionnement. L'enchevêtrement des structures juridiques constaté au départ de cette étude laisse croire de fait aux impératifs posés par l'héritage des politiques culturelles passées.

Une approche par les structures et les outils juridiques disponibles permet ainsi de dégager trois constats qui s'imposent lorsqu'il s'agit d'analyser les politiques de mécénat au sein des grandes institutions culturelles parisiennes.

En premier lieu, il convient d'insister sur la dimension hétérogène des résultats. A ce jour, les grandes institutions culturelles parisiennes ont, dans leurs objectifs et au sein de leurs équipes, une approche différenciée du mécénat. Ainsi, certaines institutions ont atteint un tel niveau de développement dans leurs pratiques que le mécénat apparaît réellement comme un enjeu stratégique à prendre en compte sur le long terme. Le musée du Louvre reste une exception en la matière : des moyens humains ont été mis en oeuvre, un véritable discours stratégique et de rentabilisation est tenu : « On est placé en bonne position pour équilibrer nos risques<sup>221</sup> rappelle le directeur du service mécénat quand nous évoquons avec lui leur positionnement à l'international. Au sein du service, les nouveaux enjeux tentent d'être rapidement maîtrisés comme en témoigne la cellule mise en place avec quatre personnes pour gérer le mécénat individuel ou encore les pratiques de mécénat d'Etat à Etat<sup>222</sup>. D'autres institutions sont en revanche au stade de l'évaluation, et hésitent encore à se lancer à corps perdu vers un mécénat dont les tenants stratégiques sont parfois mis en doute. Une telle hétérogénéité se constate également au sein des conférences et différentes formations mises en place par le ministère de la Culture et de la Communication. La fréquentation de ces conférences ou ateliers révèle un public dont les compétences et les connaissances varient d'un acteur à l'autre.

<sup>219</sup> Rappel : le fonds de dotation se crée comme une association et se finance comme une fondation. Il jouit d'une capacité juridique plus large que celle des fondations et des associations reconnue d'utilité publique, tout en bénéficiant des mêmes avantages fiscaux. Il reste sous la gouvernance de ses fondateurs.

<sup>220</sup> Entretien avec la déléguée au mécénat, Bibliothèque Nationale de France, le 19 juin 2009

<sup>221</sup> Entretien avec le directeur du service mécénat, musée du Louvre, le 26 mai 2009

<sup>222</sup> Pour le département des Arts de l'Islam, des Etats se sont engagés aux côtés du Louvre via des dons numéraires de plusieurs millions d'euros

Ce différentiel peut certes tout d'abord s'expliquer par des besoins de financement hétérogènes. Sur notre terrain d'enquête, se retrouvent de véritables "mastodontes", avec des budgets annuels oscillant entre 100 et 200 millions d'euros<sup>223</sup> et des institutions culturelles dont les budgets n'atteignent pas les 50 millions et se situent pour certains autour des 10 millions d'euros<sup>224</sup>. Soulager la subvention publique en courant à la recherche des fonds privés donne une longueur d'avance aux institutions budgétairement conséquentes...Et pourtant, au-delà de cette diversification, se dessinent des pratiques qui s'étendent aux "nouveaux entrants" et permettent de constater une véritable professionnalisation du secteur.

Ainsi, dans un second temps, il s'agit de montrer quelles sont les tendances qui parcourent le "mécénat à la française".

Rappelons tout d'abord l'action des dirigeants comme rôle moteur dans la mise en valeur des pratiques. A ce titre, l'exemple de Versailles est probant avec aujourd'hui à la tête de l'établissement public, l'ancien ministre auteur de la loi du 1er août 2003, Jean-Jacques Aillagon. Ce dernier est un homme politique encore personnellement impliqué comme en témoigne la rédaction d'un rapport à l'attention du Conseil Economique et Social concernant une proposition personnelle pour étendre la notion de trésor national à l'immobilier<sup>225</sup>. Avec trois employés dans le service interne accompagnés par le « réseau » actif du Président, le Domaine de Versailles présente un des meilleurs taux de recettes mécénat relativement à son budget propre. En pratique, le soutien présidentiel peut faire la différence comme nos interlocuteurs l'ont fait remarquer à plusieurs reprises<sup>226</sup>. Le mécénat est ainsi affaire d'une véritable politique, dont les effets doivent être également suivis en interne. Les conventions de mécénat signées engagent les directions respectives et pour les services il s'agit de travailler en étroite collaboration avec la politique générale de l'entreprise. Nous relèverons d'ailleurs que certains services possèdent les intitulés suivants « Conseiller du Président pour le mécénat » « Responsable du mécénat, cabinet du président »<sup>227</sup>.

Une dernière remarque qui invite à s'intéresser, dans un second temps, aux outils juridiques et à leur utilisation. Cette superposition structurelle signale la voie de l'adaptation, où les équipes tentent de mobiliser les outils jugés les plus pertinents. La pratique du mécénat repose sur une bonne connaissance du domaine juridique qui l'encadre, à laquelle s'ajoute une réactivité nécessaire dans un secteur où la rapidité des nouveaux enjeux est permanente. Un paysage original qui reste déroutant mais qui trouve son explication dans un secteur en construction, où les pratiques n'obéissent pas à un modèle-type.

Un dernier élément doit être alors souligné : le défi du partenariat. Un terme convoité qui mobilise la recherche des meilleures pratiques. La « plus-value relationnelle » est de mise, le mécénat croisé permet de créer des liens, reste à se demander où se situe les tenants du défi. En puisant dans les théories marketing ou aux sources du modèle anglo-saxon, les uns s'attirent les critiques des autres, développant un modèle trop standardisé alors que le mécénat doit rester l'affaire d'une « rencontre ». Le défi se situe sûrement ici, faire entendre une définition juste du partenariat en répondant à la fois aux exigences économiques et en soutenant parallèlement une approche différente du « tout commercial ».

<sup>223</sup> Le musée du Louvre, l'Opéra national de Paris, la Bibliothèque Nationale de France, le Centre Pompidou

<sup>224</sup> La Comédie-Française, Le Grand Palais, le Théâtre de la Colline, Odéon Théâtre de l'Europe, l'Opéra Comique

<sup>225</sup> Entretien avec la responsable mécénat, Domaine de Versailles, le 25 juin 2009

<sup>226</sup> Entretiens à Versailles, la Bibliothèque Nationale de France, le Centre George Pompidou

<sup>227</sup> Au Musée du Quai Branly et à au Musée du Quai d'Orsay

Dans un troisième temps, il convient de poser la question de l'accès au mécénat et du potentiel réservé à chacune de ces grandes institutions. Notre perception de la "marque culturelle" a fait émerger le poids du charismatique qui est déterminant dans le jeu de la concurrence. Un jeu somme toute inégalitaire où chacun doit trouver sa place, en gardant une approche réaliste, en fonction de ses propres besoins et moyens. Reste à souligner que les mêmes interrogations se posent du côté des premières cibles, à savoir les entreprises. Ainsi, certaines ont depuis déjà quelques années créées une fondation d'entreprise, alors que d'autres initient leur chargé de communication et de marketing à la pratique. Parmi les entreprises rencontrées dans le cadre de l'enquête ou sur notre lieu de stage, beaucoup étaient novices en la matière, apprenant au fil des rencontres les tenants d'un tel engagement. "Ce qui m'a immédiatement plu, c'est la subtilité du mécénat, terre encore inconnue et pourtant miroir de notre époque. Tout est à inventer." rappelle Virginie Seghers en enquêtant sur Ce qui motive les entreprises mécènes<sup>228</sup>. La course aux fonds privées semble lancée, mouvement irréversible. Sur le terrain, les interlocuteurs varient, les pratiques se négocient, le secteur se professionnalise lentement.

La Comédie-Française, lieu de notre stage, atteint un budget annuel moyen de 36 millions d'euros. Elle fait partie de ces institutions qui ont lancé le mécénat il y a moins de cinq ans en mettant en place un service interne. En s'appuyant sur notre précédente analyse et sur les observations faites au cours de notre stage, nous proposons dès lors de formuler ci-après un ensemble de préconisations spécifiques pour la Délégation au mécénat et aux relations avec les entreprises de la Comédie-Française. Il s'agit de prendre en compte les forces et les faiblesses du service actuel pour préconiser un certain nombre de pistes de développement.

#### Bilan

A ce jour, le service fait preuve de bases solides qui témoignent de pratiques maîtrisées. Une quinzaine de partenariats sont aujourd'hui signés, la moitié entre dans le cadre du mécénat. En mécénat, deux négociations étaient par ailleurs en cours lorsque nous avons quitté le service. Relativement aux recettes propres, le "mécénat et soirées entreprises" atteint un taux intéressant de 2,5% du budget total, se rapprochant de celui atteint par les tournées (2,9%) et nettement supérieur à celui enregistré pour les publications et produits dérivés (0,6%)<sup>229</sup>. Soulignons également un taux optimal de fidélisation puisqu'aucun partenaire ne s'est dérobé à son engagement initial, qui est reconduit de fil en années, en prenant parfois de l'ampleur<sup>230</sup>. Plusieurs facteurs favorisent de tels résultats. Un soutien efficace de l'équipe dirigeante permet de mener pertinemment les initiatives et leurs aboutissements. Les compétences du personnel reflètent une bonne maîtrise des principes : au delà des accroches "marketing", la "plus-value relationnelle" reste au coeur du partenariat. Il n'existe pas à ce jour de structures associatives dont les complexités de gestion pourraient entraver la réalisation des actions. Enfin, une réactivité efficace de la part du service sur les formations et l'environnement du secteur permet de faire émerger une diversité pertinente de projets : du mécénat-croisé via les soutiens apportés aux politiques d'action culturelle et pédagogique ou d'accessibilité, des soutiens spécifiques à la création sur les spectacles, des accords institutionnels. La Comédie-Française bénéficie d'une image et d'une notoriété conséquente, qui permettrait sans doute à l'institution de se positionner non loin derrière les "marques culturelles" officialisées tels le Louvre ou Versailles. A ce jour,

<sup>228</sup> V.Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes*, op.cit , p12

<sup>229</sup> Cf Annexe N°3

<sup>230</sup> Lors de notre stage, un mécène a augmenté son apport en numéraire, un autre s'est engagé sur des projets supplémentaires

seule l'étude des publics réalisée en 1996 permet d'avoir une appréciation de l'image de la Comédie-Française<sup>231</sup>. Les résultats indiquent alors "un théâtre de référence, symbole d'excellence pour son public et de classicisme pour le public d'autres théâtres"<sup>232</sup>. Cette étude comporte un biais conséquent, celui du public déjà acquis. Cependant elle permet de clarifier l'identité de la Comédie-Française qui se positionne de manière claire dans le secteur du spectacle vivant. Une identité artistique renommée associée à un cadre prestigieux donne un caractère unique à l'institution. Faire appel à un sondage pour prouver la valeur charismatique du théâtre était une des démarches en cours lorsque nous avons quitté le service. Elle nous semble tout à fait pertinente au regard du jeu de la "concurrence".

A ce stade, notons alors quelques faiblesses qui viennent s'ajouter à ce bilan globalement positif. Au près des entreprises, le mécénat par projet reste certes un moyen pertinent de débiter mais l'offre pourrait être davantage structurée. Certains outils gagneraient par ailleurs en optimisation, comme le site Internet. Avoir la possibilité de télécharger les dossiers de présentations, accéder plus facilement à la page du service constitueraient probablement un point positif en termes de lisibilité mais également de cibles. La Comédie-Française se concentre à ce jour sur la cible Entreprises, ce qui semble en cohérence avec le niveau de développement du service. Les cibles "particuliers" et "étranger" arrivent généralement de manière ultérieure si aucune association ou fondation n'existent au préalable. Reste que pour l'étranger, la situation demeure ambiguë. S'ajoute en effet une complexité interne, un autre service ayant eu l'habitude de gérer également certains accords. Les tournées à l'international font partie de l'activité de la troupe qui se déplace chaque année à l'étranger. Certains partenariats sont de fait gérés directement par le service des tournées et de l'audiovisuel.

#### Préconisations

Les étapes "test" ont été passées avec succès comme le montrent des résultats exponentiels. La Délégation mécénat et relations avec les entreprises tend alors à gagner en maturité et à exploiter son potentiel.

#### A court terme

##### Les relations avec les entreprises

Il convient de clarifier l'offre, en envisageant notamment la création d'un "cercle d'entreprises".

Pourquoi proposer une offre "Cercle"? Il s'agirait d'optimiser le soutien institutionnel via, notamment, une gestion simplifiée des contreparties d'image. Le Cercle serait par ailleurs un outil de fidélisation pertinent, qui permettrait de mettre en avant un réseau de membres. La notion de "réseau" que nous avons développée dans notre analyse tendrait par ailleurs à émerger de manière plus forte et plus précise. Ainsi, des "opérations de cultivation" pour reprendre un terme entendu lors des entretiens seraient à mettre en place, comme par exemple l'organisation d'un grand dîner annuel où seraient réunis membres du cercle et mécènes / partenaires individuels, appelé "Le dîner des mécènes". Le parrainage de ce dîner par une personnalité et une éventuelle recherche de fonds pour cette occasion seraient à définir. Le service a d'ailleurs déjà pris l'initiative d'un moment fort, permettant de réunir tous les mécènes engagés aux côtés de la Comédie-Française, en célébrant la "Fête des Rois" en janvier avec eux.

<sup>231</sup> Valérie Beaudouin, Bruno Maresca, *Les publics de la Comédie-Française : fréquentation et image de la salle Richelieu*, Paris : Ministère de la Culture et de la Communication Département des études et de la prospective, 1997, 287p.

<sup>232</sup> *Ibid*, p59

Concernant plus précisément la création du cercle d'entreprises, l'idée serait alors de regrouper sous l'appellation "Cercle", tous les accords de type "institutionnel" qui sont à ce jour gérés au cas par cas. Au sein du cercle, différents paliers d'adhésion sont à créer, avec des sémantiques adaptées à chaque palier comme "ami", "partenaire", "associé". Des seuils financiers minimal et maximal sont fixés, les contreparties d'image et de Relations Publiques sont précisées en fonction des différents paliers. La simulation suivante tient compte de la grille des contreparties déjà établies et des ajustements en pratique<sup>233</sup>.

Exemple : Devenez membre Ami : coût de l'adhésion saisonnier : 10 000 euros

Don déductible de l'impôt sur les sociétés à hauteur de 60%,

Avantages

- X1 invitations aux Générales
- Z1 invitations pour "Le dîner des mécènes"

Soit un un coût réel et final de 1 500 euros<sup>234</sup>

Devenez membre Partenaire : coût de l'adhésion saisonnier : 30 000 euros

Don déductible de l'impôt sur les sociétés à hauteur de 60%

Avantages

- X2 invitations aux Générales
- Y2 en date ouverte
- Z2 invitations pour "Le dîner des mécènes"

Soit un un coût réel et final de 4 500 euros

Devenez membre Associé : coût de l'adhésion saisonnier : 50 000 euros

Don déductible de l'impôt sur les sociétés à hauteur de 60%

Avantages

- X3 invitations aux Générales
- Y3 invitations en date ouverte
- Z3 invitations pour "Le dîner des mécènes"
- 1 visite privée

Soit un un coût réel et final de 7 500 euros

NB : Concernant les contreparties d'image, une règle commune à tous les membres du cercle est à établir et concerne un choix de supports communication à définir : ainsi, les entreprises dont l'apport financier se situe dans les grilles tarifaires du « Cercle », inférieures aux « Mécènes », se verraient remerciées en tant que membre du « Cercle » et non en direct.

Quelques précautions d'usage :

-Le nombre des places (X, Y, Z) est à définir en fonction de la valorisation de chacune d'entre elles, les invitations pour "le dîner des mécènes" ne faisant à ce jour pas partie de l'offre Comédie-Française. Dans le cadre légal, les contreparties accordées ne doivent pas dépasser 25% du montant du don.

<sup>233</sup> Cf Annexe N°4

<sup>234</sup> Conformément à la loi du 1er août 2003

-La phase de transition est à prendre en considération, et à aménager. Ainsi, certains mécènes de l'institution à l'heure actuelle pourrait entrer dans le cadre du cercle, il s'agirait alors de leur proposer un titre particulier, comme celui de "Membre Fondateur".

-Afin de proposer une offre originale, permettant de se différencier, la sémantique choisie doit être valorisée : un logo et un nom pour le cercle, des paliers désignés par exemple par des noms de comédiens célèbres comme "Rachel", "Talma"...

#### Les relations avec l'étranger / l'international

Il est trop tôt pour préconiser la création d'une association à l'étranger, comme "American Friends of". Nous l'avons évoqué, ces associations sont en réalité complexes à gérer et ne remplissent pas toujours le rôle de "relais" escompté. A cela s'ajoute les complexités en interne, qui donnent une configuration particulière aux perspectives de développement.

Il convient alors de continuer une gestion par projet, en visant une approche au cas par cas mais également via les réseaux que sont en France les Ambassades, les Consulsats....

Pour bénéficier de la réduction fiscale, il reste cependant impératif que l'entreprise ou une de ses filiales soit assujettie à l'impôt en France.

Précisons qu'un réseau européen existe pour faciliter les dons transfrontaliers. Sous le nom de Transnational Giving Europe, ce réseau est un partenariat de fondations et associations qui permet aux donateurs, particuliers et entreprises, fiscalisés dans l'un des pays partenaires, de soutenir des organisations d'autres pays membres en bénéficiant des avantages fiscaux prévus par la législation de leur pays de résidence<sup>235</sup>.

#### A long terme

#### Les relations avec les particuliers / Grands Donateurs

Les "Grands Donateurs" peuvent être assimilés à la catégorie des philoentrepreneurs déjà présentée, qui correspond à l'engagement à titre personnel des chefs d'entreprises. La cible "particuliers" renvoie à un public plus large, celui des individuels.

Le service a commencé à initier une approche au cas par cas vers les Grands Donateurs en misant sur une relation de "Président à Président". Il convient de continuer dans cette voie, pour entre autres, "testé"le potentiel "Comédie-Française" sur une telle cible.

Concernant les "particuliers", aucune action a encore émergé et il serait pertinent de faire un point sur les "effets pépinières". La Comédie-Française ne possède pas de "Sociétés des Amis de...". En revanche, des pistes sont à creuser vers différents réseaux déjà en place afin de transmettre l'information, tout en vérifiant le potentiel réel de développement. Il existait en effet un groupe d'abonnés aux publications de la Comédie-Française, 2000 membres, qui bénéficiaient d'une priorité d'information et de réservation<sup>236</sup>. La politique éditoriale ayant été modifiée, ce groupe semble avoir disparu. Une recherche de fichiers seraient probablement difficile et inutile mais il convient de rester vigilant si les choix éditoriaux viennent dynamiser de nouveaux une diffusion des publications. Les "réseaux sociaux" qui émergent sur Internet peuvent également permettre une transmission pertinente de l'information, ainsi un groupe de 484 membres s'est constitué spontanément sur l'interface virtuelle Facebook .

<sup>235</sup> Site internet de référence : [www.givingineurope.org](http://www.givingineurope.org)

<sup>236</sup> Valérie Beaudouin, Bruno Maresca, *Les publics de la Comédie-Française : fréquentation et image de la salle Richelieu*,

Les actions devront être menées avec vigilance. Les réseaux sont utilisés pour diffuser l'information, mais il ne s'agit pas "d'harponner" le public via un marketing trop agressif. Il serait pour l'instant, en tenant compte de l'état des pratiques, perçu comme trop violent de solliciter directement les abonnés.

Enfin, en termes de structuration, une fondation sous-égide serait à envisager. La structure regrouperait particuliers et Grands Donateurs, en permettant de proposer la déduction fiscale liée à l'Impôt Sur la Fortune. La fondation sous-égide permet une gestion simplifiée d'un public qui est complexe à gérer en interne, directement par le service qui pour l'instant reste trop faible en termes de ressources humaines. Le choix de la fondation abritante se poserait entre l'Institut de France et la Fondation de France, qui sont les deux plus sollicitées dans le secteur culturel. Il convient de porter attention à la rédaction de la convention qui permet de fixer les règles entre la fondation-mère et la fondation abritante. A cela s'ajoute la définition d'un objet pour lequel serait créer la fondation, qui ne doit pas apparaître comme un unique "tuyau fiscal". Des thématiques sont ainsi à développer et à chercher, pour définir un objet pertinent.

#### Les limites

Comme pour d'autres institutions, les Ressources Humaines font ici partie des limites au développement. Pour assurer notamment la gestion du Cercle d'entreprises, ou à plus long terme le développement du mécénat des particuliers, des moyens humains supplémentaires devraient être mobilisés. Faire appel à une agence afin d'aider à la recherche de nouveaux mécènes, d'accompagner la phase de prospection, peut être considéré comme une solution envisageable à l'image des pratiques constatées dans d'autres institutions. Rappelons cependant qu'externaliser ne remplace pas le suivi et la gestion de la relation et se présente alors comme une solution transitoire, conjoncturelle. A long terme et en tenant compte des contraintes budgétaires, un poste supplémentaire au sein du service interne serait à envisager.

Précisons que les contreparties de Relations Publiques restent limitées en nombre pour le théâtre. Il ne s'agit pas de remplir les salles uniquement avec des mécènes. Une telle configuration pose de fait une limite au développement du mécénat, dont les règles restent pour l'instant en proie à la négociation de ce type de contreparties.

Enfin, un changement de direction pourrait modifier la place, la marge de manoeuvre donnée au mécénat, même si celle-ci semble acquise via la création d'une délégation autonome.

Le mécénat : une mode, un défi lié à l'air du temps, un caprice des grandes institutions culturelles parisiennes ? Rien n'est moins sûr. Afin de clore cette étude, nous indiquerons que la totalité de notre enquête a été réalisée pendant la crise économique de 2009, provoquée par le dérèglement des marchés financiers. Sur le terrain, rien ne semble indiquer que la situation économique viserait à remettre en question la lancée d'une pratique déjà bien installée<sup>237</sup>. Si la crise économique réoriente certaines thématiques, renforçant les actions dans le domaine de la solidarité, ou privilégiant le mécénat de compétences, les entreprises continuent à développer leur soutien à l'égard des enjeux "mécénables". Ainsi, "la crise actuelle, loin de remettre en cause les stratégies des entreprises mécènes, illustre dans un premier temps la pertinence du concept et du modèle du mécénat" rappelle une

---

<sup>237</sup> Aucune question ne faisait directement référence à la crise économique dans les différents questionnaires. Cependant les discussions tenues lors des entretiens ont montré les différents éléments suivants : pas de remise en cause du modèle, un positionnement plus ciblé sur certaines actions axées "solidarité"

enquête de l'Admical-CSA réalisée en février 2009<sup>238</sup>. La machine est lancée et révèle un état transitoire où l'adaptation semble requise. Le mécénat, un feu de paille ? Au tournant des années 2000, il serait plus juste de le définir comme un véritable enjeu de la politique culturelle française. Un enjeu qui s'impose au sein des grandes institutions culturelles parisiennes, comme dans la rubrique "Culture et croissance" présente sur le site consacré à la célébration du cinquantenaire du ministère de la Culture et de la Communication.

---

<sup>238</sup> *Quel impact de la crise sur le mécénat ?* Enquête Admical CSA, En collaboration avec l'Agence LIMITE, février 2009

# Bibliographie

## Ouvrages

Admical, Le répertoire du mécénat d'entreprises, Edition 2007

Admical, Le répertoire du mécénat d'entreprises, Edition 2009

Jean-Pierre Babelon, Jean-Pierre Chaline, Jacques Marseille (Ed), Mécénat des dynasties industrielles et commerciales, Paris : Editions Perrin, janvier 2008, 267p.

Valérie Beaudouin, Bruno Maresca, Les publics de la Comédie-Française : fréquentation et image de la salle Richelieu, Paris : Ministère de la culture et de la communication Département des études et de la prospective, 1997, 287p.

Olivier Binder, Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations, Paris : 4ème édition Admical, 2007, 720p.

Dominique Bourgeon Renault (Coll), Marketing de l'art et de la culture, spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles, Editions Dunod, février 2009, 262p.

François Debieesse, Le mécénat, Paris : Presses Universitaires de France, juin 2007, 127p.

Xavier Delsol, Mécénat et parrainage, guide juridique et fiscal, Juris associations éditions, 3ème édition, décembre 2003, 287p.

Jean-Michel Djian, Politique culturelle : la fin d'un mythe, Paris : Editions Gallimard, janvier 2005, 193p.

Yves Evrard (Ed), Le management des entreprises artistiques et culturelles, Paris : Ed.Economica, mars 2004, 320p.

Robert Fohr (Ed), L'essor du mécénat culturel en France : témoignages et pratiques, Paris : Ministère de la culture et de la communication, mai 2006, 141p.

Jean Fosseyeux et Christian Pattyn (Ed), Les établissements publics sous tutelle du ministère de la culture : histoire administrative, Paris : Comité d'histoire du Ministère de la Culture, 2004, 346p.

Ministère de l'Economie et des finances, Financement et gestion de la culture aux Etats-Unis et en France, Paris : les Editions de Bercy, Colloques, 2004, 247p.

Ministère de la Culture, de la Communication, des Grands Travaux et du Bicentenaire, Les donateurs du Louvre, Paris : Editions de la Réunion des musées nationaux, 1989, 347p.

Sophie Monnier, Elsa Forey, Droit de la culture, Paris : Lextenso Editions, février 2009, 298p.

Philippe Morel, Parrainage, mécénat et fondations d'entreprise, Paris : Vuibert, 2007, 119p.

- 
- Karen Nielsen, Le mécénat mode d'emploi, Paris : Editions Economica, avril 2007, 274p.
- Virginie Seghers, Ce qui motive les entreprises mécènes, Philanthropie, investissement, responsabilité sociale ? , Paris : Editions Autrement, 2007, 298p.
- Virginie Seghers, La nouvelle philanthropie (ré)invente-t-elle un capitalisme solidaire ?, Paris : Editions Autrement, mai 2009, 266p.

## Articles

- La gestion des fonds du mécénat culturel par les associations d'amis : prévenir les situations à risque, Emmanuel Giannesini, Conseiller Référendaire à la Cour des Comptes, AJDA, 22 janvier 2007, pp122-126
- La loi de 2003 peut dynamiser le mécénat culturel, Emmanuel de Roux, Le Monde, 1 juin 2004 "Sans les fonds privés que des expositions commerciales", Henri Loyrette président du Louvre défend sa politique de mécénat, propos recueillis par Nathalie Bensamel, Libération, samedi 19 août 2006, pp14-15
- Les entreprises, nouveaux mécènes de la culture, La Croix, samedi 16 décembre 2006, pp1-5
- Enquête sur les mastodontes de la culture, Comment financer l'Opéra de Paris, le Louvre, le Centre Pompidou et la BNF, Le Monde, dimanche 24 mars 2002
- Un désengagement de l'Etat dans la culture pénaliserait le mécénat, entretien avec Jacques Rigaud, ancien président de l'Admical, propos recueillis par Michel Guerin et Emmanuel de Roux, Le Monde, 14 janvier 2008, p25

## Publications ministère de la Culture et de la Communication

- Mission Mécénat, dossiers en ligne sur le site <URL : <http://www.mecenat.culture.gouv.fr>> Consultés en mai 2009
- Département des Etudes de la prospective et des statistiques <URL : <http://www.culture.gouv.fr/nav/index-stat.html>> Chiffres clés 2009
- Rapport interne Etude sur le mécénat dans les établissements publics et autres opérateurs de spectacle vivant depuis 2003, décembre 2008 -Synthèse- Lettre Culture et Communication, mars 2009, n°168, pp12-15 Un nouvel outil de mécénat au service de l'intérêt général

## Sitographie

Sites consultés en mai, juin, juillet 2009

La Comédie-Française <URL : <http://www.comedie-francaise.fr/>>

Le musée du Louvre <URL : <http://www.louvre.fr/>>

Le Grand Palais <URL : <http://www.grandpalais.fr/>>

Le Domaine de Versailles <URL : <http://www.chateauversailles.fr/>>

La Colline <URL : <http://www.colline.fr/>>

Odéon, Théâtre de l'Europe <URL : <http://www.theatre-odeon.fr/>>

La Bibliothèque Nationale de France <URL : <http://www.bnf.fr/>>

Le Centre Pompidou <URL : <http://www.centrepompidou.fr/>>

L'Opéra National de Paris <URL : <http://www.operadeparis.fr/>>

L'Opéra Comique <URL : <http://www.opera-comique.com/>>

La Mission Mécénat du ministère de la Culture et de la communication <URL://  
[www.mecenat.culture.gouv.fr/](http://www.mecenat.culture.gouv.fr/)>

Cinquantenaire du ministère de la Culture <URL : <http://www.50ans.culture.fr/>>

Juris classeur lexis nexis <URL : <http://www.lexisnexis.fr/>>

Légifrance, le service public de la diffusion du droit : <URL : <http://www.legifrance.gouv.fr/>>

La Fondation de France : <URL : <http://www.fondationdefrance.org/>>

Office de Tourisme de Paris : les chiffres clés 2008 : <URL : <http://www.parisinfo.com>>

Transnational Giving Europe : <URL : <http://www.givingineurope.org>>

## **Enquêtes et rapports**

Les dispositions juridiques et fiscales, Formation Mécénat d'entreprises pour Carat Culture, Admical 19 mars 2004

Quel impact de la crise sur le mécénat ? Enquête Admical CSA, En collaboration avec l'Agence LIMITE, février 2009

Le mécénat d'entreprise et la loi de 2003 en faveur du mécénat des associations et des fondations : parcours d'une reconnaissance. Le cas particulier d'Admical.

Mémoire de recherche de Master 1 de sciences politiques. Charlotte Dekoker

## ***Rapports d'activité***

---

Le Louvre, 2007, disponible sur le site : [http://www.louvre.fr/llv/musee/rapports\\_activites.jsp](http://www.louvre.fr/llv/musee/rapports_activites.jsp)

Le domaine de Versailles, 2007, format papier

La Bibliothèque Nationale de France, 2008, disponible sur le site : <http://www.bnf.fr/rapport/html/accueil.htm>

Le Grand Palais, mai 2007-décembre 2008, format papier

Le Centre Pompidou, 2006, disponible sur le site : <http://www.centrepompidou.fr/>

## Sources

### Questionnaire n°1

- Entretien avec Nathalie Sauvanet , directrice de la fondation de l'Orangerie pour la Philanthropie individuelle et ancienne déléguée adjointe de l' Admical. Réalisé le 27 mai 2009
- Entretien avec Isabelle Zigliara , responsable formation et juridique à l'Admical. Réalisé le 29 mai 2009

### Questionnaire n°2

- Entretien avec Melvina Mossé-Caubel, responsable du mécénat, Le Grand Palais Réalisé le 17 mai 2009
- Entretien avec Constance Lombard, responsable de l'unité mécénat d'entreprises, Musée du Louvre. Réalisé le 26 mai 2009
- Entretien avec Christophe Monin, directeur du Service Mécénat, Musée du Louvre. Réalisé le 26 mai 2009
- Entretien avec Pascal Riu, responsable du pôle entreprises, AROP-Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris, responsable du Cercle des entreprises, Opéra national de Paris Réalisé le 5 juin 2009
- Entretien avec Yann le Touher, responsable de campagne Mécénat, Centre Pompidou Réalisé le 8 juin 2009
- Entretien avec Paul Rondin, secrétaire général et Carole Julliard, chargée des relations avec le public,groupe adultes, Odéon Théâtre de l'Europe Réalisé le 19 juin 2009
- Entretien avec Monia Triki, responsable des partenariats, des actions de proximité et du mécénat, Théâtre National de la Colline Réalisé le 16 juin 2009
- Entretien avec Kara Lennon-Casanova, déléguée au mécénat, Bibliothèque Nationale de France Réalisé le 19 juin 2009
- Entretien avec Serena Gavazzi, responsable du mécénat, Domaine de Versailles Réalisé le 25 juin 2009
- Entretien avec Albane de Chatellus, secrétaire générale, Opéra Comique. Réalisé le 28 mai 2009

### Questionnaire n°3

- Entretien par mail : Benjamin Lernould, chargé de Communication et Marketing, Grant Thornton, cabinet de conseil Réalisé en juin 2009

- Entretien avec Valérie Roque, chargée de mécénat à la Caisse d'Epargne Ile-de-France Réalisé le 25 juin 2009
- Entretien avec Charlotte Taupin, Directrice Marketing et Communication, Orrick Rambaud Martel, cabinet d'avocats Réalisé le 10 juillet 2009
- Entretien téléphonique avec Isabelle Epp, Directrice Marketing et Communication, Allen & Overy, cabinet d'avocats Réalisé en juillet 2009

## Conférences / Formations

- Dans le cadre des « Jeudi du mécénat » organisés par la Mission Mécénat du ministère de la Culture et de la Communication Conférence « Mécénat en nature, mécénat de compétences », le 9 avril 2009
- Ateliers du ministère : journée de formation au Ministère de la culture et de la Communication sur le thème du mécénat de compétences, le 27 mai 2009

# Annexes

## Annexe n° 1 : La Comédie-Française :

### SON IDENTITE / SES SPECIFICITES<sup>239</sup>

La troupe, le répertoire et l'alternance sont les trois piliers de la Comédie-Française.

Les pensionnaires sont engagés par l'administrateur général.

Les sociétaires sont choisis parmi les pensionnaires qui font partie de la troupe depuis au moins un an. A sa retraite, un sociétaire ayant vingt ans de service à la Comédie-Française peut être nommé sociétaire honoraire, cette qualité symbolisant la reconnaissance du théâtre pour sa carrière artistique et lui permettant de jouer occasionnellement dans la troupe.

Présidé par l'administrateur général (actuellement M.Mayette), le comité d'administration est composé de sept sociétaires dont le Doyen -le sociétaire le plus ancien de la troupe- et deux sociétaires suppléants. Les membres du comité sont élus pour partie par l'ensemble des sociétaires et pour partie par le ministre de la Culture sur proposition de l'administrateur général.

de jouer les pièces en langue française crée un fond de répertoire qui rassemble toute la littérature théâtrale existante. Depuis, le répertoire s'est enrichi avec les nouvelles pièces jouées à la Comédie-Française. Aujourd'hui, une pièce ne peut être inscrite au répertoire de la Salle Richelieu qu'après avoir été proposée par l'administrateur général et reçue par le comité de lecture.

La Comédie-Française est le seul théâtre en France à pratiquer systématiquement l'alternance à la salle Richelieu, où elle présente plusieurs pièces à tour de rôle dans la même période, jusqu'à cinq pièces différentes par semaine et deux différentes par jour (matinée et soirée). Cette pratique requiert la présence d'une troupe permanente et d'une équipe technique importante et hautement qualifiée. L'alternance des rôles permet aux acteurs de jouer les grands et petites rôles du répertoire.

La programmation Saison 2008-2009

Fantasio d'Alfred de Musset

Le mariage de Figaro de Beaumarchais

Figaro divorce d'Odön von Horvath

La mégère apprivoisée de William Shakespeare

L'illusion comique de Pierre Corneille

Cyrano de Bergerac d'Edmond Ronstand

Hommage à Molière

L'Ordinaire de Vinaver

La Grande Magie d'Eduardo De Filippo

<sup>239</sup> Sources : « Etre Mécène de la Comédie-Française », dossier mécénat avril 2007 / Brochure de saison 2008-2009

---

Vie du grand dom Quichotte et du gros Sancho Pança d'Antonio José da Silva  
Ubu roi d'Alfred Jarry  
Il campiello de Carlo Goldoni  
Le Malade imaginaire de Molière  
Théâtre du Vieux-Colombier  
Fanny de Marcel Pagnol  
Le Voyage de monsieur Perrichon d'Eugène Labiche et Edouard Martin  
La Dispute de Marivaux  
Pur de Lars Norén  
Les Précieuses ridicules de Molière  
Studio-Théâtre  
Les Métamorphoses  
La petite dans la forêt profonde texte de Philippe Minyana d'après Ovide  
Le Mariage forcé de Molière  
Les Chaises d'Eugène Ionesco  
Bérénice de Jean Racine  
Vivant d'Annie Zade

## **Annexe n°2 : La Comédie Française, données clés saison 2008-2009<sup>240</sup>**

La programmation

Au total, dans ses 3 salles (Salle Richelieu ; Vieux-Colombier ; Studio-Théâtre) :  
23 spectacles, 20 auteurs, 26 propositions  
Le public / la fréquentation

<sup>240</sup>

Sources : *Document d'informations relatif aux activités, à l'administration et à la fréquentation de la Comédie-*

*Française, Saison 2008-2009*, rendu public lors de la conférence de presse du 18 mai 2009

**Les grandes institutions culturelles parisiennes à l'heure du mécénat : des outils disponibles, aux ficelles du métier**

Théâtres	2006-2007	2007-2008	2008-2009 (jusqu'au 31 mars)
Salle Richelieu			
Nbre de représ. payantes Nbre de spectateurs Fréquentation	369 261 451 82,50%	351 266 036 90 %	196 170 749 88 %
Vieux-Colombier			
Nbre de représ. payantes Nbre de spectateurs Fréquentation	163 30 931 65,50 %	164 37 773 77 %	121 34 238 89 %
Studio-Théâtre			
Nbre de représ. payantes Nbre de spectateurs Fréquentation	161 17 755 75,00 %	145 18 782 96 %	93 12 343 98 %

**Le rayonnement de la Comédie-Française**

Une dizaine de spectacles en tournée en France et à l'étranger. Exemple : à l'occasion de la saison culturelle organisée au moment de la présidence française de l'Union européenne, la Comédie-Française a programmé une grande tournée dans les dix pays de l'Est, nouveaux adhérents à l'Union européenne. Au programme : La Festa de Spiro Scimone, Les Précieuses ridicules de Molière, Hommage à Molière.

La Comédie-Française s'est engagée à faciliter l'accès des professeurs et de leurs élèves au théâtre. La mise en œuvre de cette politique d'action culturelle repose sur des partenariats solides avec des établissements scolaires, des rencontres autour des spectacles et des interventions pédagogiques (stages et visites-conférences). Depuis septembre 2006, la Comédie-Française travaille avec une soixantaine d'établissements scolaires. Sont représentés des collèges, des lycées d'enseignement général, technologique et professionnel, ainsi que des classes préparatoires et des universités.

TV : 2 enregistrements, 3 diffusions (Le Mariage de Figaro ou la Folle Journée de Beaumarchais, Fanny de Marcel Pagnol, Les Précieuses ridicules de Molière)

Radio : 12 enregistrements (9 pour France-Culture ; 3 pour France Inter)

Prêt de tableaux pour 8 expositions extérieures, et réalisation de 7 expositions internes à la bibliothèque-musée.

Editions de livres (collections Les Nouveaux-Cahiers et Les Petites Formes ) et de DVD, en vente dans les boutiques de la Comédie-Française.

5000 visiteurs unique par jour, version anglophone, billetterie en ligne

Le fonctionnement de l'institution culturelle

Budget de la Comédie-Française : 36,1 millions d'euros<sup>241</sup>

subvention de l'État : 68% des recettes.

Il intègre toutes les dépenses relatives :

- à la troupe (quelle que soit la salle où elle se produit) ;

<sup>241</sup> Budgets distincts pour les 2 autres salles : Théâtre du Vieux-Colombier : 2,7 millions d'euros / Studio-Théâtre : 1 million d'euros. Les budgets intègrent le coût du théâtre en ordre de marche et les charges de production et d'exploitation des spectacles

- au théâtre en ordre de marche pour la Salle Richelieu, soit 376 représentations payantes en 2008, avec deux changements de décors par jour (matinées et soirées le week-end, répétitions sur le plateau les après-midi et spectacle en soirée la semaine) ;

- à la production et l'exploitation des spectacles (en moyenne 5 nouvelles productions par an et 5 reprises). La Comédie-Française assure elle-même, par ses personnels, dans ses ateliers et sur ses budgets, la fabrication des décors, meubles et accessoires, ainsi que celle des costumes nécessaires à chaque création ;

- aux tournées (entre 60 et 100 représentations par an en moyenne) et aux opérations audiovisuelles (tournages, au minimum un par an, et enregistrements radio).

Le financement est assuré par :

- La subvention (24 804 098 € pour 2008) qui couvre la majeure partie des frais du théâtre en ordre de marche (en 2008, 83%). À ce titre, elle permet de payer les personnels permanents, y compris la troupe, et une partie du fonctionnement ; mais elle n'intervient pas dans le financement des spectacles.

- S'y ajoutent les ressources propres de la Comédie-Française : audiovisuel, tournées, mécénat et entreprises, publications, produits dérivés, etc.

Directions administratives Comédie-Française

Administrateur général : Muriel MAYETTE

Directeur général : Jérôme LAMY

Secrétaire général : Pierre NOTTE

Directeur technique : Didier MONFAJON

Directeur délégué à la programmation : Alette MARTIN

Délégué général aux productions extérieures et à l'audiovisuel : Olivier GIEL

Directeur du bâtiment et des équipements : Sophie BOURGEOIS

Directeur des ressources humaines : Isabelle KUHN

Agent comptable : Chantal BLANCHON

Déléguée au mécénat et aux relations avec les entreprises : Claire GANNET

Conservateur archiviste : Agathe SANJUAN

Conseiller littéraire: Laurent MUHLEISEN

Au Théâtre du Vieux-Colombier

Directeur technique et administratif : Anne POLLOCK

Régisseur général : Paolo RIZZOTTI

Au Studio-Théâtre-Salle Jean-Pierre Miquel

Administrateur délégué : Régine SPARFEL

Directeur technique : Éric DUMAS

La troupe

57 comédiens (35 sociétaires et 22 pensionnaires)

Effectif total des équipes

Salle Richelieu : 399 permanents dont 57 comédiens (35 sociétaires et 22 pensionnaires), auxquels s'ajoutent 202 techniciens et 140 administratifs.

Au Théâtre du Vieux-Colombier : 18 permanents

Au Studio-Théâtre : 7 permanents.

## **Annexe n° 3 : Le mécénat à la Comédie Française**

Pour la saison 2008-2009, la Comédie-Française bénéficie de l'aide et du soutien d'un certain nombre de partenaires et mécènes à des titres divers :

Mécènes

Caisse d'Épargne Ile-de-France

Soutien de l'action auprès des jeunes et du public scolaire

Caisse d'Épargne Ile-de-France / IGS

Soutien de l'accueil des « élèves-comédiens »

Grant Thornton

Mécène du spectacle L'Illusion comique de Corneille

Fondation Jacques Toja pour le Théâtre

Soutien des spectacles La Grande Magie d'Eduardo De Filippo et Pur de Lars Norén

Fondation Orange

Mécène du spectacle musical La prochaine fois je vous le chanterai à la Comédie-Française

SELARL Didier Lasaygues – notaire associé

PAK 2000

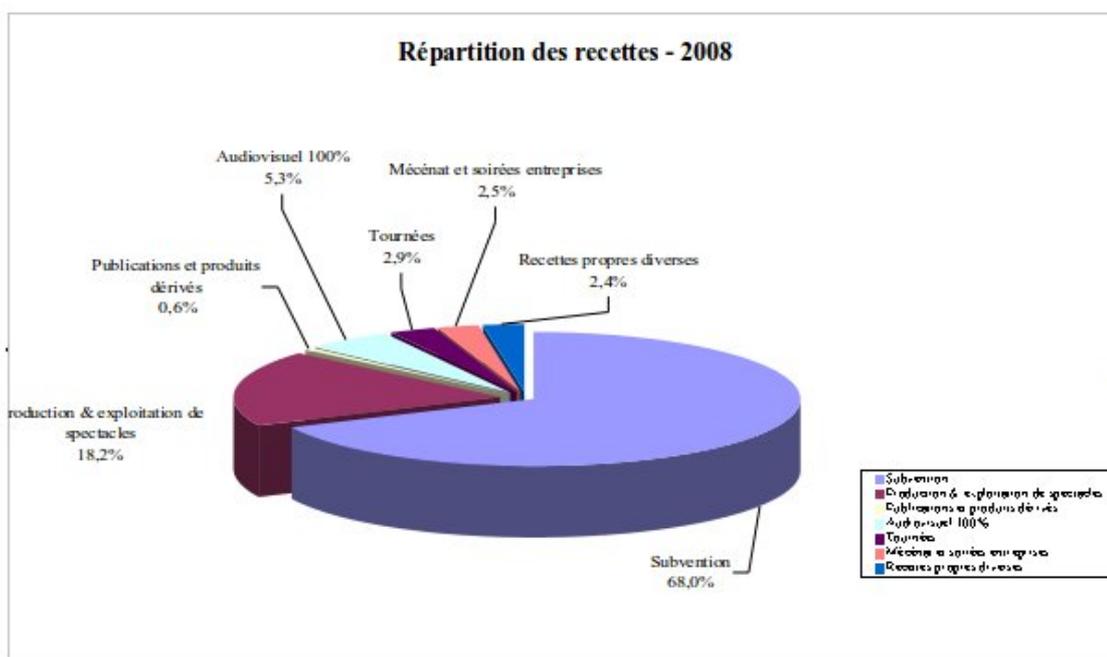
Orrick Rambaud Martel

Partenaires et soutiens marchands

Air France ; Baronne Philippine de Rothschild ; champagne Montaudon ; restaurant Ragueneau ; Stéphane Chapelle, fleuriste

Partenaires communication

Média Transports ; H ; Screenvision ; CBS Outdoor.



## Annexe n° 4 : Grille des contreparties

Cf version papier

## Annexe n° 5 : Extrait-dossier Evénements Entreprises

Cf version papier

## Annexe n° 6 : Questionnaire n° 1

A l'attention des conseillers juridiques, experts...

La réflexion débute par une photographie des différents services de mécénat mis en place dans les institutions culturelles publiques parisiennes type « mastodontes » (le Louvre, Versailles, la Comédie-Française, l'Opéra Comique, la BNF, etc...)

Objectif de l'entretien : mieux comprendre le paysage actuel en comparant ce qui est comparable, mieux situer les différences et ressemblances qui existent entre les choix des différentes institutions publiques dans leur structure juridique (service interne vs fondation vs association), mieux cerner la pertinence des outils utilisés, les perspectives.

Partie I Les critères explicatifs dans le choix de la structure juridique

-notion d'éligibilité au mécénat :

art 200 CGI, art 238 bis CGI : que doit-on retenir ?

notions d'intérêt général et d'utilité sociale

-historique de la structure (ex : Versailles, le Louvre vs la Comédie-Française) mais aussi du secteur (les musées vs le spectacle vivant, les institutions vs les festivals) : quelle influence ?

-impact de la loi du 1er août 2003 : inertie ou remise en question sur la politique de mécénat à suivre par les institutions culturelles ?

Les conséquences

-visibilité : meilleur impact sur le public via une structure autonome ?

-fidélisation : quelle influence sur relations mécènes/mécénés ?

Partie II Regard sur les structures indépendantes (association, fondation)

-Etat des lieux : statut le plus commun choisi par les institutions culturelles ? (l'association, l'association reconnue d'utilité publique vs nomination "club d'entreprises") / Différences entre Paris et les régions?

-Regard sur les organismes-relais : quel « montage juridique » possible ? (Cf. « pour le compte de »)

-Avantages : indépendance du conseil d'administration, formation d'un réseau, accès à des projets plus divers (ex : fondations qui n'acceptent que des projets associatifs comme la RATP)

-Inconvénients : prise de décision, jeux d'influence, la question financière (investissement vs rentabilité)

-Evolution : clubs d'entreprises ou « amis » ? différence entre mécénat particulier et mécénat entreprise entraîne différence de structure ? distinction projet précis et long terme (Cf. Orchestre de Paris le service interne vs le cercle) entraîne différence de structure ?

-La question de l'évaluation (Cf. rôle de la Cour Régionale des Comptes)

Partie III Une démarche rationalisée ?

-Quelle chronologie disponible : la structure correspondrait à un niveau de développement ? ( En lien avec l'historique, la mise en place du mécénat et du sponsoring. Schéma suggéré : les amis, les entreprises, les American Friends, les jeunes, les dons en ligne/ Cf. le Louvre, Aix en Provence)

-Approche standardisée ou cas par cas ? Cf. le rôle des agences de conseil

Partie IV Le cas du théâtre et du spectacle vivant

-comment expliquer le retard constaté ?

- le cas des théâtres privés

## **Annexe n° 7 : Questionnaire n° 2**

A l'attention des services mécénat des institutions culturelles

Nom de l'institution :

Date de l'entretien :

Partie 1- Historique : quelle structure juridique choisie pour votre service mécénat, quel développement ?

-Quel est le statut de votre institution ? Votre institution est-elle directement éligible au mécénat comme défini à l'art 238 bis du CGI ? (Cf. montage juridique, procédure de rescrit fiscale pour habilitation préalable )

-Quand et pour quelle(s) raison(s) s'est fait sentir le besoin de créer un service mécénat dans votre institution ? (avant/après loi du 23 juillet 1987, lien avec le secteur, lien avec le sponsoring).

-Comment l'action a-t-elle été formalisée ? Quelle structure juridique a été adoptée et pour quelle(s) raison(s) ? (Cf. temporalité : embauche ou délégation interne, gestion des RH)

-La loi du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations (Cf. fiscalité) a-t-elle provoqué des changements dans votre façon d'envisager vos actions mécénat, vos relations avec les entreprises ? Si oui lesquels ?

NB : Si organisation autonome type association ou fondation : attention à la notion de durée, regard sur le Comité d'Administration (membres, « recrutement »), l'organisation (comptabilité, livre juridique)

Partie 2- Aujourd'hui : Bilan de vos actions

-Quel niveau financier a atteint votre apport en mécénat ces dernières années ? ( part relative : Budget global / ressources propres, indice de croissance, part différenciée sponsoring mécénat/ les 3 formes : compétences/nature/numéraire)

-Quelle "zone" est la mieux développée : entreprise / particulier / à l'étranger (Cf. American Friends) ?

-Quel rapport entretenez-vous avec vos mécènes ("artisanal", informel, personnalisé vs officiel, formel, procédures standardisées) ?

-Vos forces et vos faiblesses en quelques mots ?

Partie 3- Avenir : les perspectives et les limites

-Voyez-vous une (des) limite(s) dans le développement de votre service, si oui laquelle (lesquelles)? (Cf. rôle des contreparties)

-Avez-vous un pôle à développer plus encore (American Friends, particulier, entreprise) ?

-Attendez-vous une évolution plus poussée de la législation, des ouvertures qui pourraient faire avancer encore plus les actions en partenariat (Cf. récemment fonds de dotation) ?

## Annexe n° 8 : Questionnaire n° 3

A l'attention des entreprises mécènes

Nom de l'entreprise :

Date de l'entretien :

\*Depuis combien de temps êtes vous engagé dans les actions de mécénat/partenariat (rapide historique de votre service) ?

\*Comment choisissez-vous les projets à soutenir, quels sont vos critères de « sélection » ?

\*Comment définiriez-vous une relation de partenariat réussie (les mots clefs) ?

\*A quel type de contreparties prêtez-vous le plus attention (image, RP...) ?

\*Quelles évolutions constatez-vous dans le secteur depuis le « boom du mécénat d'entreprise », le début de vos accords (en termes de procédures, de professionnalisation du secteur, de rapports humains...cf. procédures standardisées vs autres modèles) ?

\*La « forme juridique » de l'institution que vous soutenez constitue-t-elle une source de motivation pour travailler ou non avec elle (association autonome vs service interne) ?

Si vous avez travaillé avec plusieurs institutions, les différences constatées (en termes de propositions, relations humaines..) peuvent-elle être selon vous imputables à la forme même ?

\* Un regard particulier sur le secteur du spectacle vivant ?

## **Annexe n° 9 : Le mécénat en France : mémo historique**

1969 : création de la Fondation de France.

1979 : création d'Admical, Association pour le développement du mécénat industriel et commercial. Missions : informer, conseiller et former les entreprises. Rôle de lobbying pour l'avancée du cadre juridique et fiscal du mécénat.

1982 : Laurent Fabius, ministre du Budget, ajoute l'adjectif "culturel" aux finalités des organismes d'intérêt général bénéficiaires des versements d'entreprises. Le mécénat culturel d'entreprises entre dans la loi.

Loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat : Première loi de référence pour le mécénat d'entreprise, offrant aux entreprises, à plusieurs conditions, des avantages fiscaux (cependant peu incitatifs)

1989 : Création du Centre européen des fondations (European Foundation Center) à l'initiative de sept fondation européenne, dont la fondation de France

Loi du 4 juillet 1990 : Jack Lang fait adopter le statut de fondation d'entreprise, proposé par Admical

Instruction fiscale du 26 avril 2000 : l'administration fiscale reconnaît l'existence de contreparties dans une opération de mécénat, à condition qu'il existe "une disproportion marquée entre les sommes données et la valorisation de la prestation rendue". L'apparition du nom ou du logo du mécène est autorisée comme signature.

Loi de janvier 2002 relative aux musées de France : encourage les entreprises à acquérir des "trésors nationaux" pour les donner aux collections publiques. Toute entreprise qui soutient l'Etat dans l'acquisition d'un "trésor national" bénéficie d'une déduction fiscale de 90% du montant du don dans la limite de 50% de son impôt sur les sociétés.

Loi du 1er août 2003, dit Loi Aillagon : cadre de référence actuel du mécénat, qui assouplit le régime des fondations et rend plus attractif le dispositif fiscal pour les entreprises et les particuliers.

2003-2004 : création de la Mission Mécénat rattachée au ministère de la Culture et de la communication.

Loi du 21 août 2008 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat, dit Loi TEPA :

les particuliers redevables de l'ISF bénéficient d'un avantage fiscal important pour les dons consentis à des fondations reconnues d'utilité publique et à des établissements de recherche ou d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique publics ou privés, d'intérêt général.

Loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 : création du fonds de dotation sur le modèle des endowment funds anglo-saxons, présenté comme un nouvel outil de financement d'une souplesse sans précédent.

Sources : Virginie Seghers, Ce qui motive les entreprises mécènes, Philanthropie, investissement, responsabilité sociale ? , Paris : Editions Autrement, 2007, 298p.

## **Annexe n° 10 : Liste des Etablissements publics sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication**

Institutions culturelles parisiennes

Académie de France à Rome

Bibliothèque nationale de France

Bibliothèque publique d'information

Centre des monuments nationaux

Centre national d'art et de culture Georges Pompidou

Centre national de la chanson, des variétés et du jazz

Centre national de la cinématographie

Centre national des arts plastiques

Centre national du livre

Centre national de la danse

Cité des Sciences et de l'Industrie

Cité de la musique

Comédie-Française

Conservatoire national supérieur d'art dramatique

Conservatoire national supérieur de musique de Lyon

Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris Écoles d'architecture

Paris-Belleville  
Paris-Malaquais  
Marne-La Vallée  
Paris-Val de Seine  
Versailles  
Paris-La Villette  
Bordeaux  
Bretagne  
Clermont-Ferrand  
Grenoble  
Languedoc-Roussillon  
Lille et Régions Nord  
Lyon  
Marseille-Luminy  
Nancy  
Nantes  
Normandie  
Saint-Etienne  
Strasbourg  
Toulouse  
École du Louvre  
École nationale supérieure d'art de Nancy (ENSA Nancy)  
École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI / Les Ateliers)  
École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD)  
École nationale supérieure des beaux-arts (ENSBA)  
École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (La Fémis)  
Établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (EMOC)  
Établissement public du musée des arts asiatiques Guimet  
Établissement public du musée d'Orsay  
Établissement public du musée du quai Branly  
Établissement public du musée et domaine nationaux de Versailles  
Établissement public du parc et de la grande halle de la Villette  
Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP)  
Institut national d'histoire de l'art (INHA)  
Institut national du Patrimoine (INP)  
Établissement public du Grand Palais et des Champs Elysées.

Réunion des musées nationaux  
Les Arts Décoratifs  
Musée Gustave Moreau  
Musée Henner  
Musée du Louvre  
Musée Rodin  
Odéon - Théâtre de l'Europe  
Opéra national de Paris  
Palais de Tokyo  
Théâtre national de Chaillot  
Théâtre national de la Colline  
Théâtre national de l'Opéra-comique  
Théâtre national de Strasbourg

## **Annexe n° 11 : Articles 200 et 238 Bis du Code Général des Impôts**

Cf version papier

## **Annexe n° 12 : Exemple du reçu Cerfa**

Cf version papier